إدارة الأعمال

د / رضا اسماعيل البسيوني

Business Management



مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

إدارة الأعمال

دكتور

رضا إسماعيل البسيوني

الناشر

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

7 شارع علام حسين - ميدان الظاهر - القاهرة

ت -0227876470 /0227867198

فاكس/ 0227876471

محمول/ 01112155522 - 01091848808

طبعة 2022

فهرسة أثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية

البسيوني ، رضا إسماعيل .

إدارة الأعمال / رضا إسماعيل البسيوني . - ط 1 . - القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع 226 ص ؛ 24 سم .

تدمك : 977-431-141-8

1 - إدارة الأعمال

أ-العنوان 658

رقم الإيداع : 24031

بسم اللـه الرحمن الرحيم

(فَتَعَالَى اللـهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِن قَبْلِ أَن يُقْضَى إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

صدق اللـه العظيم

طه 114

مقدمة

وتعمل المنظمات على جمع مختلف المواهب والمهارات والقدرات الخاصة أى أن المجموعات في حد ذاتها لا تكفي لتفسير المنظمات، وإنما تفسرها المهارات الإنسانية في تلك المجموعات، وبذلك فإن كل مجموعة منظمة مهما كانت أهدافها تجمع معا مهارات إنسانية وموارد فنية بطريقة تؤدى إلى إنجاز أكبر مما يستطيعه الأفراد بعملهم مستقلين عن بعضهم، ولكن هذا الجمع معا للمهارات والموارد لا يتم آليا، فمثلا لا ينسق الكتبة على الآلة الكاتبة مجهوداتهم ذاتيا مع مجهودات الذين تؤدى لهم تلك الخدمة، ولا يتفق الوقت الذى يتم فيه الانتاج بواسطة العمال ذاتيا مع مجهودات رجال البيع، ولا يخدم الاخصائيون (مثل المهندسين أو المحاسبين) آليا حاجات وحدات الإنتاج بل يجب السعى نحو تعاون هؤلاء جميعا والتنسيق بينهم من خلال مجهودات نوع آخر من الاخصائيين والمسئولين على أن يعمل الغير معا بفاعلية، وعليهم توحيد عمل الفنيين في الإنتاج ولا يمكن الاستغناء عنهم بالنسبة للمجهود الإنساني المنظم، وقد تطلق عليهم مسميات مختلفة، فهناك في مجال منظمات الأعمال مسميات مثل الرئيس أو المدير أو الملاحظ أو المشرف، لكن الأمر الشائع بالنسبة لجميع تلك المسميات هو مضمون القيادة الجماعية، ومهمة كل منهم هى في زيادة فاعلية المجموعة، وينبغى على كل أن يستخلص من المجموعة أكثر مما تستطيع انجازه بدون تلك القيادة أو أكثر مما يستطيع أعضاء المجموعة إنجازه بشكل فردى.

الفصل الأول

التعريف بإدارة الأعمال

الفصل الأول

التعريف بإدارة الأعمال

مجال الإدارة

إن سيادة المجهود الجماعى المنظم يعتبر من أبرز المجتمع الحديث، ومن النادر تحقق الأهداف على اختلافها عن طريق المجهود الفردى، ولكن ما يحدث عادة هو أن مجموعات من الناس تقسم مجهوداتها ومواردها معا لبلوغ الأهداف الجماعية والفردية قدر المستطاع، فعندما ينقسم الناس معا في مختلف المنظمات في شكل يؤدى إلى تجميع لمواردهم ومبادلة نتاج أعمالهم مع العديد من الأناس الآخرين أو المنظمات الأخرى فإنهم يتبينون سبيل النجاح، وأن وظيفة الإدارة هى مساعدة تلك المحاولات التعاونية في العمل بطريقة سليمة، فهناك حاجة إلى الإدارة لكى تحول موارد الناس غير المنظمة إلى مشروع نافع، وتفكر الإدارة في الخدمة التى يمكن أن تؤديها المنظمة وتعبئة وسائل الإنتاج المطلوبة وتنسيق نواحى النشاط داخل المنظمة ومع العالم الخارجى والهام الناس المرتبطين بالمنظمة للعمل نحو أهداف مشتركة، وبالتالى فإن الإدارة هى بمثابة العنصر المنشط، وهى ترمى إلى تنسيق المجهود الفردى والجماعى في سبيل تحقيق أهداف المجموعة، وبالتالى فإن الإدارة مطلوبة عندما يمزج شخصان أو أكثر مجهوداتهم ومواردهم لتحقيق هدف ما لا يستطيع كل تحقيقه منفردا، وترجع ضرورة التنسيق إلى أن أفعال أعضاء المجموعة المشاركين تعتبر أجزاء من المهمة الكلية فالإدارة تكون غير مطلوبة إذا قام شخص واحد بالعمل لإنجاز مهمة ما، لكن حالما يخصص هذا الشخص جانبا من المهمة لشخص ثان أو ثالث في هذه الحالة تنسيق المجهودات الفردية بطريقة ما.

وهذه الترتيبات موجودة في كل ناحية من نواحى الحياة الإنسانية، فالسلع والخدمات التى تشبع حاجاتنا الاقتصادية مثلا تنتج وتوزع أساسا بواسطة منظمات أعمال مكونة من أكثر من شخص، كما أن الإدارة لا تقتصر على المنظمات الخاصة أو الأعمال بل هى ضرورية أيضا للعمل الناجح لمصلحة حكومية أو مشروع عام أو منظمة لا تعمل من أجل الربح أو كلية أو جامعة، وبمعنى آخر أن الإدارة هى في الحقيقة قيادة

تنظيمية، وأحد مهامها الرئيسية هى التنسيق الفعال واستخدام الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة، وقد تتمثل هذه الأهداف في تنظيم الربح أو زيادة الحصة السوقية بالنسبة لمنظمات الأعمال، وزيادة الكفاءة أو توسيع نطاق الخدمات المؤداة بواسطة مصلحة حكومية، وتحسين نوعية التعليم والتوسع في التسهيلات والقيام ببحوث جديدة بالنسبة لكلية أو جامعة.

وتعمل المنظمات على جمع مختلف المواهب والمهارات والقدرات الخاصة أى أن المجموعات في حد ذاتها لا تكفي لتفسير المنظمات، وإنما تفسرها المهارات الإنسانية في تلك المجموعات، وبذلك فإن كل مجموعة منظمة مهما كانت أهدافها تجمع معا مهارات إنسانية وموارد فنية بطريقة تؤدى إلى إنجاز أكبر مما يستطيعه الأفراد بعملهم مستقلين عن بعضهم، ولكن هذا الجمع معا للمهارات والموارد لا يتم آليا، فمثلا لا ينسق الكتبة على الآلة الكاتبة مجهوداتهم ذاتيا مع مجهودات الذين تؤدى لهم تلك الخدمة، ولا يتفق الوقت الذى يتم فيه الانتاج بواسطة العمال ذاتيا مع مجهودات رجال البيع، ولا يخدم الاخصائيون (مثل المهندسين أو المحاسبين) آليا حاجات وحدات الإنتاج بل يجب السعى نحو تعاون هؤلاء جميعا والتنسيق بينهم من خلال مجهودات نوع آخر من الاخصائيين والمسئولين على أن يعمل الغير معا بفاعلية، وعليهم توحيد عمل الفنيين في الإنتاج ولا يمكن الاستغناء عنهم بالنسبة للمجهود الإنساني المنظم، وقد تطلق عليهم مسميات مختلفة، فهناك في مجال منظمات الأعمال مسميات مثل الرئيس أو المدير أو الملاحظ أو المشرف، لكن الأمر الشائع بالنسبة لجميع تلك المسميات هو مضمون القيادة الجماعية، ومهمة كل منهم هى في زيادة فاعلية المجموعة، وينبغى على كل أن يستخلص من المجموعة أكثر مما تستطيع انجازه بدون تلك القيادة أو أكثر مما يستطيع أعضاء المجموعة إنجازه بشكل فردى.

ويطلق على العمل على ضوء هذا المعنى الإدارة، وفي حين يجب أن يكون كل قائد (مدير) مؤهلا فنيا في مجال خاص (الأعمال مثلا) إلا أن عليه أيضا إضافة قدرات إدارية إلى مهاراته الفنية والإنسانية، ولعل الاهتمام في هذا الكتاب معنى بأوجه القيادة

الإدارية وبالذات في مجال الأعمال، لكن تجب ملاحظة تماثل أساليب الإدارة عموما في نواحى النشاط الإنساني الأخرى.

وعلاوة على ذلك فإن مصطلح الإدارة ينطبق على جميع مستويات القيادة في منظمة الأعمال، فإذا كان الرئيس يدير نواب الرئيس فإن الأخيرين يديرون أولئك الذين يولنهم وهكذا إلى رئيس العمال الذى يدير مجموعاته من العمال، وكل يعتبر مديرا لمجموعته المعينة من المرؤوسين، وفي حين قد توجد فروق في تفاصيل التأكيد أو التغطية في العمل إلا أن المعالم الأساسية لناحية الإدارة في مهمة القائد متماثلة كثيرا في جميع المستويات، فعلى الرغم من أن المدير نادرا ما ينفق كل وقته وموهبته في الإدارة إلا أن وظائفه - كمدير - هى أساسا واحدة سواء أكان مشرا في الخط الأول أم مديرا عاما أم رئيسا للمنظمة، صحيح أن البيئة المحيطة بكل مدير قد تختلف بدرجة كبيرة وأن الشخص بجانب دوره كإدارى قد يكون أيضا بائعا أو مهندسا أو محاسبا، لكن الحقيقة قائمة وهى أن كل من يحقق أو يحصل على نتائج بإقامة بيئة تسمح بالأداء الفعال والكفء للأفراد العاملين في مجموعات إنما يقوم بأداء الوظائف الأساسية ذاتها المتصلة بعمل الإدارة، وعلاوة على ذلك فإن المبادئ المرتبطة بمهمة الإدارة تنطبق على أى نوع من المنظمات، وقد تختلف أهداف المنظمات لكنها تعتمد جميعا بالتأكيد على عمل المجموعة الفعال للانجاز الكفء لما قد تكون عليه أهدافها.

وباختصار فإن المدير يعتبر اخصائيا يقوم بقيادة مجموعة من الخبراء والفنيين فرئيس المهندسين مثلا يدير فريقا منهم كما يقود رئيس عمال اللحام فريقا من عمال اللحام، ويجب أن يحوز كلا منهما ملكات إدارية تسمح له بتحقيق مختلف أهداف فريقه المعين، وتشمل تلك الملكات على ثروة من المعرفة ومجموعة من المهارات ودراية بالنواحى التى تخدمه في واجباته الوظيفة.

وقد ينظر إلى المدير بصفة عامة على أنه الشخص الذى يتوائم فقط مع الموقف المحيط به، فإذا انخفض الطلب على السلعة فإنه يقلل الإنتاج وإذا ظهر مورد جديد للمواد الأولية تحول إليه وإذا أصبح العمل نادرا رفع معدلات الأجوركى يحصل

على حاجته من العمال، وطبقا لهذا المفهوم يمارس المدير وظيفة أساسية تتمثل في الاستجابة للظروف المتغيرة وأن أفعاله موجهة بقوى تخرج عن نطاق تحكمه، ولكن هذا كله لا يعتبر تعريفا كاملا للمدير الحديث حيث أنه يؤثر إيجابيا في الأحداث فعندما يبدو الطلب متخاذلا فإنه يبحث عن منافذ جديدة أو سلع جديدة لكى يحافظ على الإنتاج ويبحث عن موارد لمواد أولية أقل في التكلفة ويشجع على تنميتها ويدعم البحث عن طرق إنتاج أكثر اقتصادا، أى أنه اختصار قوة ديناميكية مبتكرة.

وعن طريق الخدمة كعنصر رئيسى في عمل منظمات الأعمال، وخصوصا عن طريق توفير قوة ديناميكية في توجيهها نحو نواحى نشاط مفيدة، فإن الإدارة تحقق مساهمة اجتماعية عامة، إذ توفر حاجات العملاء ويحصل العاملون على وظائف تحقق لهم مستوى أعلى من المعيشة ويجد الموردون أسواقا لمواردهم وتحصل الحكومات على موارد للضرائب وطبيعى أن الإدارة ليست مسئولة بمفردها عن هذه الأشياء جميعا، فهناك المساهمون أو المشاركون الذين يقدمون عناصر ضرورية كالعلماء وأصحاب رأس المال وغيرهم كثيرون، ومع ذلك فإن الإدارة هى التى توفر القوة المنشطة التى تبعث الحياة والتى بدونها تصبح الأمور مجرد احتمالات.

وبالإضافة إلى ذلك الإسهام الاقتصادى فإن الإدارة تزود العاملين باشباعات جوهرية لاحتياجاتهم عن طريق ما توجده من عمل، إذ تشبع العديد من الحاجات الاجتماعية في العمل، وتخلق الإدارة مصدرا مباشرا للإشباعات الإنسانية عن طريق تصميم هيكل وظائف يتيح للعاملين الفرصة التعبير عن ذواتهم الاجتماعية وأمنهم الداخلى.

وجدير بالذكر أن هناك اتجاه بأن المدير إما أن يولد أو أنه يصبح كذلك بعد سنوات طويلة من الخبرة العملية، وهذا يعنى بالضرورة بطء النمو الإدارى وارتفاع تكلفته، لكن هناك اعتراف بأنه يمكن معاونة المدير (مثل المهندسين أو المحاسبين) عن طريق التدريب الرسمى، وقد لقيت هذه النظرة تأييدا لأن هناك قدراً من المعلومات المتزايدة بخصوص معرفة الإدارة ومهاراتها ووظائفها والتى يمكن نقلها من مدير إلى آخر ومن جيل إدارى إلى جيل إدارى تالٍ.

ويمكن تحديد مجال الإدارة عن طريق محاولة الإجابة العامة عن الأسئلة التالية :

1- ما هى النواحى العامة التى يجب على المدير اتقانها ؟
2- ما هى الوظائف التى يؤديها المدير ؟
3- كيف تمارس الوظائف الإدارية ؟
4- ما هى الأدوات التى يمكن استخدامها في ممارسة الوظائف الإدارية؟
5- ما هى القيود التى تحد من العمل الإدارى ؟
6- كيف يختبر المديرون لمعرفة درجة نجاحهم ؟

نواحي الاتقان الادارى

يجب على المدير أن ينمى تفوقه في ثلاث نواحى رئيسية، فأولا يجب على المدير أن يعلم شيئا عن الجوانب الفنية للمجال الذى يقود فيه، مثلا يجب أن يكون مدير المبيعات ماهراً في مبادئ البيع وتطبيقاته، ويلى ذلك أن كل مدير يجب أن يعمل مع الناس ومن خلالهم ومن ثم يجب أن تكون لدى كل مدير المعرفة والمهارة الملائمة في مجال الأفراد والعلاقات الإنسانية، فيجب أن يعرف طريقة الحصول على العنصر الإنساني وتنميته والمحافظة عليه والاستفادة منه، كما يجب أن يتعرف على الأبعاد النفسية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية للسلوك الإنساني .

وعلى فرض توافر هذين الركنين (أى المهارة الفنية والإنسانية) فماذا يتبقى ؟ يجب على المدير أن ينسق عمل مختلف الفنيين في فريق فعال، ويتحقق مثل هذا التنسيق عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (التقييم) بالنسبة لعمل الآخرين، فالمدير لا يؤدى عمل الغير بل للتأكيد فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب عمل الغير، وهذه النواحى العامة للنشاط تمثل وظائف القائد عندما يعمل كمدير (ولو أن هناك عدم اتفاق بين الكتاب بخصوص الأقسام الرئيسية التى ينبغى أن تصنف على ضوئها وظائف الإدارة، ولا يوجد حتى الآن دليل قاطع في صف أى تصنيف، وعلى كل حال يمكن القول بأن التصنيف المشار إليه يوفر أساسا مفيدا ومقبولا على نطاق واسع لمناقشة وظيفة المدير، كما أن مناقشة وظائف الإدارة لا تعنى أن العاملين لا يشاركون في تلك الوظائف أو أ،ه لا ينبغى عليهم ذلك).

ويجب أن تكون التفرقة بين نواحى النشاط الإدارى (من حيث التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة) ونواحى النشاط الفنى واضحة في الذهن، فمثلا رئيس الحسابات في الشركة الذى يوجه جهود مجموعة من المحاسبين المبتدئين يمارس عملا إداريا ولكن إذا قام رئيس الحسابات هذا بمراجعة بعض السجلات أو التقارير فإنه يزاول عملا فنيا.

ومعنى هذا أن المدير لا يقضى وقته كله في ممارسة الوظيفة الإدارية، بل إنه يمكن أن يمارس في الوقت نفسه نشاطا فنيا، ويتفاوت الوقت النسبى المنقضى في كل من الناحيتين حسب المستوى التنظيمى للمدير، فإذا كان قريبا من قمة الهرم التنظيمى فغالبا ما تكون نسبة الوقت المنقضى في العمل الإدارى أعلى بكثير من العمل الفنى والعكس إذا كان قريبا من المستويات التنظيمية الدنيا.

وهذا يعنى أيضا أن المدير عندما يمارس عملا فنيا لا يعتبر مديرا، وبالمثل فإن الموظف الذى لا يحمل لقب مدير يؤدى في الحقيقة عملا إداريا عندما يكون مسئولا عن ناحية نشاط إدارية مثل التخطيط أو التنظيم، ولذلك تعتبر التفرقة المطلقة ما بين المدير وغير المدير على أساس لقب الوظيفة فقط بصفة عامة غير دقيقة.

وعلى الرغم من أن الناحية الأولى - الفنية - لها أهميتها الحيوية لكل مدير فإن الاهتمام بها يتعدى نطاق هذا الكتاب، أما الناحية الثانية الإنسانية - فإنها ستعالج في فصول قادمة، وأما الناحية الثالثة - الوظائف الإدارية - فهى ما سنعرض له حالا.

وظائف الإدارة

فيما يلى وصف مختصر لوظائف الإدارة وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (التقييم) على أن تتناول كل منها بقدر أكبر من التحليل في فصول تالية.

فالتخطيط هو الوظيفة الإدارية الخاصة بالتحديد مقدما لما ينبغى أن تنجزه مجموعة أو فرد وطريقة تحقيق الأهداف، فالتخطيط يحدد الأهداف ووسائل تحقيقها والموارد المطلوبة ويقوم كل مستوى في المنظمة بتلقى خطة المستوى الأعلى منه وإما أن يحولها إلى المستوى الأدنى منه أو يطبقها كما هى، ويعتبر التخطيط خطوة اتخاذ القرار الأصلية للعمل الإدارى.

والتنظيم هو الوظيفة الإدارية التى توفر مختلف العوامل والموارد الضرورية لتنفيذ الخطط بعد برمجتها، وعلى ذلك يجب إقامة هيكل تنظيمى لتحديد العلاقة الصحيحة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويجب وضع الإجراءات والنظم لتنفيذ المشاريع المحددة في الخطة، ويجب الحصول على الأفراد والمواد والأدوات والمعدات وغيرها من الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطط، فالتنظيم هو بمعنى معين وظيفة تجهيز الآلة المطلوبة لتنفيذ الخطط.

والتوجيه هو الوظيفة الخاصة بتسيير الآلة في تنفيذها للخطط المرغوبة، ويعتبر المدير بمثابة قائد الطائرة أو السفينة في تقدمها نحو خطها المرسوم إلى الميناء، وفي هذه الرحلة تنشغل الإجارة في الإشراف على المنظمة وتحفيزها بمهمة في عملها نحو تحويل الخطط إلى نتائج.

والرقابة (التقييم) هى الوظيفة الإدارية الخاصة بتقييم العمليات التنظيمية ونتائجها بحيث يمكن تقليل الانحرافات عن الخطة قدر الإمكان أو تصحيحها، مثلا يجب أن تتأكد الإدارة من تحقق الكمية المناسبة من الإنتاج السليم من مختلف وحدات المنظمة في الوقت المناسب أو يجب ممارسة الرقابة (التقييم) بأنواعها للتأكد من عدم تجاوز الانفاق على مختلف الموارد والميزانيات المخططة، وتستطيع الإدارة عن طريق الرقابة (التقييم) بأنواعها اتخاذ الخطوات لإعادة تخطيط نواحى النشاط الجارى أو قد توفر معلومات لتخطيط نواحى النشاط المستقبلة بفاعلية أكبر.

وهذه الوظائف الإدارية الأربع العامة لا تعتبر بديلة أو أنها تمارس دائما في تتابع لا يتغير، فمثلا يجب أن يتم التخطيط مع الأخذ في الاعتبار الرقابة (التقييم) في النهاية، أو يجرى التوجيه غالبا بالانفاق جزئيا مع الرقابة (التقييم)، كما أن الموارد المتاحة كالناس غالبا ما تضع الحدود بالنسبة للتخطيط أو التنظيم، ولذلك في حين يكون من الأنسب مناقشة وظائف الإدارة تحت عناوين منفصلة إلا أنه من الناحية العملية هناك كثير من التداخل والتشابك بين هذه الوظائف.

وظائف الإدارة والتنسيق:

قد ينظر إلى التنسيق باعتباره من ضمن وظائف الإدارة، لكن من المفضل اعتبار التنسيق كهدف الإدارة، وعلى ذلك يتحقق التنسيق الناجح لنواحى النشاط في المنظمة نتيجة الممارسة الفعالة لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (التقييم).

فقد يكون من أسباب التضارب أو التعارض بين قسمين في الشركة هو عدم التنسيق في السياسات أو الإجراءات أو طرق العمل فيما بينها، وبالتالى يمكن اسناد هذا التضارب أو التعارض إلى فشل الوظيفة الإدارية الخاصة بالتخطيط.

ومن ناحية أخرى فإن الفشل في تحديد علاقات السلطة بحيث تفهم بمعنى واحد على مستوى الوحدات التنظيمية المختلفة وبين مختلف العاملين بها يعنى فشلا في الوظيفة الإدارية الخاصة بالتنظيم.

وإن فشل قسم من الأقسام أو بعض العاملين في تنفيذ المهام المسندة حسب الجدول المتفق عليه إنما يعكس غياب التنسيق الذى يمكن ارجاعه إلى ضعف الإدارة في مباشرة وظيفة التوجيه.

وأخيرا في حالة قبول أحد الأقسام في الشركة للسلعة المنتجة في حين يرفضها قسم ثان فإن الاختلاف في تحديد المعايير والتى على أساسها تقبل أو ترفض السلعة المنتجة يعنى فشلا في الوظيفة الإدارية الخاصة بالرقابة.

وعندما يكتشف عدم التنسيق فإن الإجراء المناسب هو تحديد الوظيفة الإدارية التى تتطلب التعديل، وبالتالى فإن التنسيق يتحقق نتيجة الممارسة الفعالة لوظائف الإدارة.

طرق الإدارة

يباشر المديرون جميعا الوظائف الإدارية بخصوص نواحى نشاطهم الفنى لكنهم لا يفعلون جميعا هذه الأشياء بطريقة واحدة، ويمكن الإشارة إلى بعض عوامل الاختلاف في طرق الإدارة.

فأولا يستخدم المديرون طرقا مختلفة في البحث عن حلول لمشاكلهم في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (التقييم)، ويقرر البعض ما سيفعله في حالات معينة على أساس من خبراته الخاصة، والبعض يقلد قرارات الغير، والبعض يحاول تطبيق تفكير علمى لحل المشاكل.

وهناك مسألة الدرجة التى يتوقع بها المديرون المشاكل كوجه آخر لطرق الإدارة فليس من غير العادى مثلا وجود بعض المديرين الغارقين في مشاكل عاجلة صارخة للحل، وفي الحقيقة تنشب نيران المشاكل بدرجة من التكرار بحيث لا يجد المدير وقتا أبدا للتفكير في هيكل مانع للحرائق، والمدخل الإدارى هنا هو في معالجة المشاكل القائمة، ومن ناحية أخرى يبدو بعض المديرين بارعا في تقليل الصعوبات قدر الإمكان عن طريق توقع المشاكل ومنعها من أن تصبح خطيرة جدا.

وأخيرا يتبع المديرون أنواعا من السلوك والصفات الشخصية المتنوعة في مباشرة وظائفهم، فالبعض يعتمد على الاستهواء الشخصى، والبعض على مقدرته في التعليم والتدريب، والبعض على مقدرته في التنبؤ والحكم النادر، ويختلف المديرون أيضا في سلوكهم، وعلى ذلك فإن البعض يصر بدون استثناء على البروتوكول المتعلق بمركزهم في المنظمة، بينما يمثل البعض دور واحد من العاملين دون فقدان ظاهر للفاعلية أو المقام.

أدوات الإدارة

هناك أدوات متنوعة - تتفاوت في درجتها من ناحية الدقة والتعقيد - للمساعدة في مباشرة الوظائف الإدارة، وسنذكر بعضها فقط الآن لمجرد توضيح شيئا عن طبيعتها وتنوعها، فهناك عدد من الأدوات لها استخدام واسع بواسطة المديرين، وتمثل خريطة التنظيم أداة شائعة، وغالبا ما يوجد أيضا دليل التنظيم الذى يحوى بالتفصيل ما لا تشتمل عليه خريطة التنظيم المجردة.

وهناك اتجاه متزايد نحو الاستعانة بأدوات الرياضيات والاحصاء والكمبيوتر ونظم الاتصال والمعلومات في اتخاذ القرارات بواسطة المديرين، ويعتمد المدير في معاملته للناس بشكل مطرد على نتائج العلوم السلوكية كما تتمثل في علوم النفس والاجتماع وأصل الإنسان، ومن الأدوات المساعدة جدا للمدير في التخطيط والرقابة (التقييم) التحليل الكمى وأيضا أدوات المحاسبة والميزانيات التقديرية.

القيود الإدارية

يعمل المدير في مباشرة مهامه تحت نوعين من القيود تتصل بالموقف ذاته والموارد المستخدمة، ويشير العامل الأول (الموقف) إلى أن قوانين وعادات ومؤسسات متنوعة تضع حدودا على حريته في التصرف، وبالنسبة لقيود الموارد فإنها تشير إلى أن جميع المديرين مقيدين بالوقت والمهارات المتاحة، فالوقت المطلوب لاتخاذ القرارات يكون دائما أقل من المرغوب وقلما تتوافر للمدير الأموال لتمويل مختلف المشاريع التى تزيد من فاعليته في العمل، بل أكثر من ذلك من الذى يمتلك القدر الكافي من المهارة في مجالات مثل الاقتصاد والمعرفة التنظيمية وتصميم النظم والأنماط السلوكية حتى يكون متأكدا من قراراته دون أدنى تردد ؟

وبالتأكيد فإن هذه القيود لا تدعو إلى التشاؤم، صحيح أن الأمر يكون جميلا إذا أمكن إزاحتها، لكن عندما يكون المدير على علم بها ومتيقظا للتغيرات في عوامل الموقف فإنه يستطيع معالجتها بحكمة، ويستطيع بالتأكيد تقليل المصادمات السخيفة مع مختلف الجماعات والقوانين والعادات، وعن طريق الارتقاء بمهاراته في النواحى المناسبة للمعرفة المطلوبة فإنه يصبح بالتأكيد فعالا وقادرا على المناقشة في اتخاذ

القرارات للمنظمة التى يعمل بها، وليس من اللازم أن يكون المدير كاملا لكن على مستوى منافسيه فقط أو مجرد أفضل منهم.

اختبارات الإدارة

كيف يمكن معرفة ما إذا كان المدير يباشر وظائفه الإدارية بطريقة سليمة في حالة معينة ؟ أو ما هى نوع النتائج التى يحققها المدير ؟ وللإجابة عن ذلك تعقد مقارنة بين الأهداف المحددة سلفا والنتائج الفعلية، هل يشترى العملاء السلع والخدمات بكميات كافية وبأسعار تسمح بتغطية التكاليف وتحقيق أرباح.

الاتجاهات الفكرية في الإدارة

إن التحليل الأولى للإدارة يكشف أنها ليست اختراعا حديثا يرجع إلى بضع عشرات من السنين حيث يؤرخ لحركة الإدارة العلمية مع نهاية القرن التاسع عشر، فالإنسان بطبعه اجتماعى. وهذه الحقيقة تعنى في أبسط صورها أنه منذ بدء الخليقة على ظهر الأرض فلابد وأنه اجتمع وكون منظمات لسبب أو آخر وبالتالى فالشئ البديهى أن الإدارة لازمت ظهور الحياة الأولى وصاحبتها على مر العصور، ولذلك من اليسير التأكيد بأن الإدارة وتاريخها قديم جدا لأنه مرتبط في الواقع بتاريخ الإنسان ذاته وطول هذا التاريخ بالسنين أو آلافها، وقد انضم الناس معا خلال الزمن لتحقيق هدف أو آخر في شكل العائلة أو القبيلة وما يلى ذلك من وحدات سياسية أكثر رقيا وتقدما ومن السهل التحقق من قدرة الإنسان القديم على بناء الأهرامات أو المعابد أو السفن أو خلق نظم للحكومة أو الزراعة أو التجارة أو الحرب، وتعكس هذه الانجازات الاجتماعية الجبارة تقدما رائعا في الإدارة وممارستها لتحقيق هذا الخلق.

وقد ظهرت الحاجة إلى دراسة الإدارة على أساس علمى مع ظهور نظام المصانع والانتاج الكبير وأصبح موضوع الإدارة في مجتمع صناعى محل تحليل خاص، وبدأ الممارسون خلال هذه الفترة يقيمون إمكانية استخدام العلم في الإدارة وتبادل الآراء من خلال الكتابة والجمعيات العلمية، ولذلك فإن أهم الكتابات العلمية في الإدارة بدأت

مع بداية القرن الحالى على الرغم من ممارسة الإدارة منذ الأزل، وهذا لا يمنع من وجود بعض الكتابات المتفرقة لحقبة أبعد من ذلك قليلا قد تصل إلى مائتى عام.

مدارس الفكر في الإدارة

تعطى الكتابة في الإدارة مواضيع شتى أسهم فيها عدد كبير ومتنوع من الكتاب وكان أوائل الكتاب في الإدارة من الممارسين (أمثال تايلور وفايول وبعد ذلك مونى وبرنارد) الذين قاموا بوصف تجاربهم الخاصة وخلصوا منها إلى مبادئ عامة، وكانوا متأثرين في كتاباتهم باعتبارات عملية وأرادوا أن يتقاسموا مع الغير تلك التطبيقات التى نجحت معهم، ويأتى جانب عظيم مما هو معروف عن الإدارة من السير والمذكرات لرجال مارسوا الإدارة.

ومن ناحية أخرى هناك كتاب آخرون كان اهتمامهم بالإدارة - وما زال على أساس علمى فقط، إذ يعتبر الكثير من علماء الاجتماع والسلوكية أن إدارة المنظمات (اقتصادية أم سياسية أم حربية أم خدمات) ظاهرة بالغة الأهمية اجتماعيا ووجودها يبرر دراستها عن طريق البحث العلمى، وهم لا يهدفون - كعلماء يستخدمون طرقا علمية - التوصل إلى أحكام قيمية بخصوص التطبيق الإدارى الجيد أو الردئ، ولكنهم يهدفون بدلا من ذلك إلى فهم وشرح طريقة ممارسة الإدارة.

وما بين هذين الاتجاهين - أى العملى والعلمى - هناك عدد عظيم من الكتاب الذين أسهموا في الكتابة عن الإدارة، وتغطى هوياتهم المهنية نطاقا عريضا من المعرفة مثل الهندسة والاقتصاد والقانون والمحاسبة والرياضيات والفلسفة والسياسة الأمر الذى قامت عليه محاولات عديدة للتوصل إلى نظم للتقييم تعكس مختلف وجهات النظر التى تمثلها تلك العلوم المتباينة.

ويمكن القول بصفة عامة أن هناك ثلاث مدارس فكرية في الإدارة وهى:

1- المدرسة التقليدية (الكلاسيكية).

2- المدرسة السلوكية.

3- مدرسة علم الإدارة.

المدرسة التقليدية:

يمكن تحديد المدرسة التقليدية في الإدارة ووصفها بالكتابات التى ظهرت في فترة ما قبل الحرب العالمية الثانية، وكان الكتاب في هذه الفترة يبحثون عن إجابات بالنسبة لأسئلة أساسية تماما، وكان هؤلاء الكتاب أما ممارسين أو علماء أو مهندسين يعملون في منظمات أعمال أو حكومية، وأهم ما كانوا يبحثون عنه اساسا النواحى الخاصة بالكفاءة أو تعظيم الإنتاج من عناصر الإنتاج أو المدخلات، وكانت رؤى المهندسين للطرق الفنية هامة لأن قادة الأعمال كانوا يبحثون في زيادة إنتاجية العمل، وقد أدت مجهودات هؤلاء المهندسين إلى تنمية قدر غزير من المعرفة بخصوص تصميم الآلات والمصانع وطرق العمل وتدفق المواد وما شابه، وكان المنحى الأساسى لهذه المعرفة (والتى أطلق عليها فيما بعد الإدارة العلمية) هو وهى التخطيط والتنظيم والرقابة (التقييم) ومبادئ العمل الإدارى الفعال.

وعلى ذلك تعرف المدرسة التقليدية الإدارة على ضوء وظائف المدير، وتكمن الطبيعة الأساسية للإدارة في نواحى النشاط الفريدة للمدير والتى ينبغى أن تكون هى محور الاهتمام في هذا المجال، واهتم الكتاب التقليديون في الوقت نفسه بالتوصل إلى الطريقة التى ينبغى على المديرين اتباعها في مباشرة وظائفهم، وهو ما يتضح في مجال الإدارة العلمية حيث ينظر إلى وظيفة الإدارة على أنها اكتشاف الطريقة الوحيدة الأفضل لتأدية الأعمال اليدوية ولتدريب العمال، وهذا المنحى نحو الطريقة الوحيدة الأفضل يوجد أيضا في مناقشة التقليديين لنظرية التنظيم، فيوجد حسب تحليلهم شكل واحد للتنظيم مناسب للمنظمة، وإحدى وظائف الإدارة اكتشاف ذلك الشكل.

وقد حدد التقليديون ثلاث وظائف أساسية للإدارة، وهى التخطيط والتنظيم والرقابة (التقييم)، ويمكن تقسيم كل وظيفة إلى وظائف أقل فأقل، ويعمد التحليل التقليدى إلى تجميع هذه الأقسام الفرعية للوظائف معا ويصل إلى تصميم واحد يصف العملية الإدارية بالتفصيل.

إن نظرية الإدارة التقليدية هى محصلة رؤيتين منفصلتين ولكنهما متآلفتين في الكتابة، الأولى هى الرؤية التى ركزت على إدارة العمل، أو الإدارة على مستوى الورشة وقد أطلق على هذا القدر من المعرفة الإدارة العلمية وما زال مقبولا ومعترفا به على نطاق واسع، أما الرؤية الثانية فقد ركزت على إدارة المنظمات (أى المنظمة ككل) ولا توجد لها تسمية عامة مقبولة لكن يمكن تسميتها بنظرية التنظيم التقليدية وعلى ذلك يمكن القول بأن نظرية الإدارة التقليدية هى مزيج من الإدارة العلمية ونظرية التنظيم التقليدية.

يهتم المدير في المستوى الإشرافي الأول في الصناعة الحديثة بالعمل الروتينى اليومى الخاص بتنسيق عمل العمال المتخصصين، ويؤدى كل عامل متخصص عمله طبقا لمجموعة من الإجراءات والطرق المصممة لضمان إنجاز العمل، وتنتج هذه الإجراءات والطرق من تحليل المتطلبات الفنية والإنسانية للعمل وعلاقتها بالأعمال الأخرى، وقد تقدم هذا الفن كثيرا في العصر الحديث ولكن الأمر لم يكن كذلك على نهاية القرن التاسع عشر، وقد حدث الاكتشاف عندما اهتمت مجموعة من المهندسين بالطرق الخاصة بالعمل.

وتعتبر الكتابات التى ظهرت ترجمة لمجهودات هؤلاء المهندسين أساس الإدارة العلمية والنغمة السائدة فيها أن العمليات الخاصة بالقيام بالعمل والإشراف على العمل المؤدى يمكن تحليلها من الناحية العلمية، وآمن المهندسون بأن التحليل الموضوعى للحقائق والمعلومات المجمعة في تجارب تأدية العمل ينبغى أن تكشف الطريقة الأفضل لتأدية العمل، وقد تركز تحليلهم على مهام كانت تعتبر تقليدية تافهة ودنيوية وبسيطة مثل نقل مواد أو تعبئتها أو تغطيتها، ولكن هذه المهام كانت حاسمة للتطور الصناعى فيما بعد.

وكانت الإدارة العلمية تستند إلى أيدولوجية (فكر) محددة، وكما هو الحال في الأيدولوجيات عموما كانت تتضمن افتراضات معينة، فكانت هذه الأيدولوجيات تقوم ببساطة أن سبب الصراع الصناعى في ذلك الوقت مرجعه الاستخدام غير السليم للموارد النادرة، وكان المستحقون للعوائد الاقتصادية باستمرار في نزاع دائم لأنه لا

يمكن زيادة نصيب أى واحد منهم من الدخل المحقق إلا بالاقتطاع من نصيب الآخرين (مثل العمل وأصحاب الأعمال)، وهذا صحيح فقط إذا كان حجم الدخل الكلى ثابتا فإذا أمكن زيادة العرض الكلى من السلع والخدمات عن طريق الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد يزداد النصيب المطلق لكل مستحق دون التعدى على نصيب غيره.

وكان مؤيدوا الإدارة العلمية يعتقدون أن الأسباب الاقتصادية لعدم اتفاق الإدارة والعمال يمكن التغلب عليها عن طريق تطبيق مبادئ هندسية وعضوية معينة على وظائف العمال، كما كانت تشتمل هذه الأيدولوجية على افتراضات ضمنية عن العنصر الإنساني ، وعلى وجه التحديد تبنت الإدارة الفرض الخاص بالنظرية الاقتصادية التقليدية وهو أن الإنسان مدفوع برغبته في تحسين أحواله الاقتصادية وكانت النظرية الاقتصادية التقليدية تفترض أن الإنسان رشيد تماما في اختياره لوسائل إشباع حاجاته اقتصاديا، وتبع ذلك طبقا لمنهج الإدارة العلمية أنه إذا تم تدريب العمال والمديرين على طرق جديدة لتأدية العمل تزيد من فرص تحسين أحوالهم الاقتصادية فينبغى عليهم المصارعة باتباعها.

ويتضمن تطبيق الإدارة العلمية اتباع طرق معينة تؤدى إلى تغيير الطرق التقليدية التى يتبعها العمال والمديرين في تأدية أعمالهم، وكانت التغيرات الرئيسية والدائمة هى تلك الخاصة بالطرق التى كان يتبعها العمال تقليديا بالنسبة للأعمال اليدوية وكانت التغيرات المقترحة بالنسبة لوظيفة المديرين بسيطة بالمقارنة ولم تطبق إلى مدى يستحق الاهتمام، فالإدارة العلمية كانت أساسا إدارة الورشة، بمعنى أنها كانت تتصل بمعالجة مشاكل تأدية العمل في أدنى المستويات بالمنظمة.

رائد الإدارة العلمية: فردريك ونسلو تايلور:

بدأت الصناعة الأمريكية مع اقتراب القرن العشرين تنمى قوتها وحجمها، فالأعمال في اتساع وظهرت سلع جديدة وأسواق جديدة في الوقت الذى كانت تعانى فيه من نقص الأيدى العاملة، وكان هناك لمقابلة هذا العجز في عرض العمل:

1- استبدال العمل برأس المال (الآلات).

2- استخدام العمل بكفاءة أعلى.

وهذان الحلان يؤديان إلى تقليل تكلفة العمل عن الوحدة من الإنتاج (وإعادة متوسط التكلفة)، وقد بذلت جهود كبيرة خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر للتغلب على مشكلة انخفاض كفاءة العمل.

ومن ذلك المنطلق بدأ تايلور سلسلة من الدراسات لتحديد معايير العمل على أساس مبادئ الإدارة العلمية التى حددها تايلور في أربعة:

1- التوصل إلى علم بالنسبة لكل عنصر من عناصر العمل بدلا من الطريقة الحكمية القديمة.

2- اختيار العامل ثم تدريبه وتعليمة وتنميته على أساس علمى، في حين كان العامل في الماضى يختار العمل الذى يؤديه ويتدرب عليه بنفسه على قدر استطاعته.

3- التعاون الطبى مع العمال لضمان تنفيذ العمل جميعه طبقا لمبادئ العلم الذى أمكن التوصل إليه.

4- التقسيم المتساوى بالتقريب للعمل والمسئولية بين كل من الإدارة والعمال وتولى الإدارة جميع الأعمال التى هى مهيأة لها أكثر من العمال، بينما كان كل العمل تقريبا والجانب الأعظم من المسئولية في الماضى يقعان على كاهل العمال.

وفي التحليل الأخير فإن الإسهام الحقيقى والباقى لتايلور بالنسبة للإدارة هو في الطريقة التى يؤدى بها العمل على مستوى الورشة.

فقد لاحظ المهندس الأمريكى تايلور في شركة مدفيل للصلب ظاهرة التباطؤ في العمل، أى أن العمال كانوا ينتجون أقل بكثير مما تسمح به طاقاتهم، وقد آمن تايلور بأن هذا القدر الهائل من الضياع يرجع إلى الجهل بما يعتبر عمل اليوم العادى، ولم تكن هناك دراسات نظامية لتحديد الإنتاج اليومى المتوقع لكل عامل (معايير عمل) والعلاقة بين معايير العمل ونظام الأجور، ورأى تايلور أن الجهل من جانب كل من الإدارة والعمال هو المسئول عن الضياع الشديد في الموارد.

وقد بحث تايلور عن وسائل لتقريب مصالح كل من الإدارة والعمال لتفادى ضرورة اتباع أساليب خشنة في إدارة الورشة، واعتقد تايلور أن الأساس لتحقيق الانسجام بينهما هو اكتشاف الطريقة الوحيدة لتأدية العمل بالطريقة الموضوعة وبالسرعة المحددة

ومكافأة الإنجاز الناجح في العمل (حسب المعايير الموضوعة) باتباع نظام للأجور التشجيعية، وعلى ذلك يتحقق انسجام كامل ما بين الإدارة والعمال إذا علم كل منهما ما هو مطلوب منه والنتائج الطيبة التى ستترتب على تحقيق ذلك المطلوب لأن مصالح كل منهما ستتحقق وبالتالى يحل التعاون مكان الصراع، وقد نشر كتاب تايلور عن الإدارة العلمية عام 1911.

وقد اعتبر زعماء النقابات في ذلك الوقت الإدارة العلمية بمثابة تهديد للعمال وأن فكرة تايلور في فصل التنفيذ عن التخطيط في العمل كانت افتئاتا على امتيازات العمال خصوصا الحرفيين منهم، وتوقع زعماء النقابات انقراض أهمية العمل مع تناقص مساهمة كل عامل، ويفقد العمال تحكمهم كلما أصبح العمل أكثر تخصصا وعندما يصبح كل عامل بشكل أو آخر قابلا لاستبداله بعامل آخر، والمصدر الثانى للتهديد بالنسبة للحركة النقابية كان الاقتراح الخاص بتحديد نظم الأجور بقرار من الإدارة فقط على أساس ما تعتبره أجرا عادلا عن إنتاج نمطى (محدد) لأن ذلك يقضى على محاولات النقابات في ذلك الوقت لكى يتم تحديد الأجور على أساس المساومة الجماعية.

النظرية التقليدية في إدارة المنظمات:

في الوقت الذى ظهرت فيه الكتابات عن الإدارة العلمية ظهرت مجموعة من الكتابات تتعلق بصفة خاصة بالأمور المرتبطة بالتنسيق في المنظمات الكبيرة والأدوار الإدارية فيها باعتبارها مجردة ومعقدة بدرجة كبيرة جدا، وقد تأثرت هذه الكتابات في نظرية التنظيم التقليدية بالظروف البيئية والثقافية ذاتها التى أثرت بدورها في الإدارة العلمية بدرجة كبيرة، وفي الحقيقة فإن الأيدولوجية والافتراضات الواضحة جدا في الكتابات الخاصة بالإدارة العلمية واضحة أيضا في كتابات نظرية التنظيم التقليدية.

وقد أثار التقليديون سؤالين رئيسيين:

1- ما هى المبادئ الأساسية التى ينبغى الاهتداء بها في تصميم وخلق هيكل التنظيم والمحافظة عليه؟

2- ما هى وظائف الإدارة الأساسية في المنظمة؟

وكان الهدف المهيمن - مثل الحالة في الإدارة العلمية - هو التوصل إلى مرشدات للإدارة الفعالة والكفؤة، وآمن التقليديون بأن المعيار الذى ينبغى أن تقيم على أساسه النتائج من جانب الإدارة هو انجاز الهدف بأقل قدر من الموارد المستخدمة، وبالنسبة لمنظمة الأعمال فإن معدل الربح هو المقياس الأخير للفاعلية والكفاءة.

وجدير بالملاحظة أن الممارسين للإدارة هم المساهمون الحقيقيون للكتابات في نظرية التنظيم التقليدية، وقد حاول هنرى فايول اكتشاف مبادئ الإدارة.

الفصل الثاني

المنشآت الإنتاجية

الفصل الثاني

المنشآت الإنتاجية

ماهية المنشأة الإنتاجية

سوف نحاول في هذا الفصل شرح وتعميق مفهوم المنشأة الإنتاجية باعتبارها نقطة البداية، قبل الحديث من مجموعة المبادئ التى تحكم إدارتها.

يثير لفظ المنشأة الإنتاجية تساؤلين أساسيين يتعلق الأول بمعنى لفظ الإنتاجية في حين يتعلق الثانى بمعنى لفظ (المنشأة) - وفيما يتعلق بالتساؤل الأول فقد يتبادر إلى الذهن للوهلة الأولى أن لفظ المنشأة الإنتاجية إنما يعنى ضمنا أن هناك منشأة إنتاجية كما أن هناك منشأة غير إنتاجية، إن مثل هذه التساؤل لا يمكن الإجابة عليه إلا من خلال تحديد وتعريف لفظ (الإنتاج أولا) وبصفة عامة يمكن تعريف الإنتاج من زاوية ضيقة بحيث لا يخرج عن كونه عملية تحويل أنواع معينة ومحددة من المدخلات داخل أشكال متعارف عليها من التنظيمات داخل الوحدات الصناعية. ومن ناحية أخرى فإنه يمكن تعريف الإنتاج من زاوية واسعة تتضمن تحويل هذه المدخلات داخل أى منظمة صناعية كانت أم غير صناعية. وبالرغم من أن التعريف الأخير قد يتميز بإمكانية تعميم تطبيقه على الكثير من الوحدات التنظيمية، إلا أنه يفتقر إلى درجة التحديد والتى قد تكون مرغوبة أيضا. كذلك فإن التعريف السليم للفظ الإنتاج يجب أن يتسم بدرجة ما من الشمول وبدرجة من التحديد. وفيما يلى مجموعة من التعريفات المختلفة بهذا اللفظ.

التعريف الاقتصادى :

غالبا ما يعرف الاقتصاديون وظيفة الإنتاج في إطار من المدخلات والمخرجات وعلى ذلك فوظيفة الإنتاج هى النشاط الاقتصادى الذى يهدف إلى تحويل أنواع معينة من المدخلات وهى كل ما يرتبط بعناصر الإنتاج، إلى أنواع محددة من المخرجات وبالتالى تصبح مشكلة رجل الاقتصاد هى محاولة الوصول إلى الطريقة المثلى لتخصيص المدخلات المتاحة للوصول إلى مخرجات محددة.

من الملاحظ أن هذا التعريف لا يتمشى مع منطق رجل الأعمال، ذلك أن كل وظيفة في أى منطقة يمكن النظر إليها في ضوء العلاقة بين مدخلاتها ومخرجاتها، فالتسويق مثلا ما هو إلا وظيفة إيجاد المزيج الأمثل بين مدخلاتها، أى بين الإعلان ووسائل ترويج المبيعات وأساليب البيع المختلفة من ناحية وبين حجم عدد المخرجات، أى المبيعات من ناحية أخرى. لذلك فإن هذا التعريف لا يروق للكثيرين.

التعريف الوظيفي:

يتطلب هذا التعريف ضرورة دراسة كل نوع من أنواع التنظيمات، وتحديد تلك التى تمارس نشاطا انتاجيا، واستخلاص الخصائص المميزة لهذا النشاط، واستخدامها كتعريف وضعى لوظيفة الإنتاج ولا شك أن مثل هذا التعريف قد يصعب التوصل إليه إذا تضاربت مسميات الإنتاج في هذه التنظيمات. إلا أنه من الناحية الأخرى فقد يمكن تعديل هذا المنهج قليلا وذلك بتحديد الخصائص أو الأنشطة المكونة لوظيفة الإنتاج مقدما، والتى تجعلنا أكثر قدرة على التفرقة بينها وبين باقى الوظائف الأخرى مثل الأفراد والتسويق والتمويل، ثم دراستها في العديد من التنظيمات لمعرفة ما هو متفق عليه كتعريف لوظيفة الإنتاج. أى أن هذا التعريف قد يصعب الحكم على صحته أيضا لنفس السبب السابق. أى لاختلاف المسميات الخاصة بالوظائف الفرعية المكونة لوظيفة الإنتاج في التنظيمات المختلفة.

التعريف العملى :

يمكن النظر إلى أى منظمة على أنهـا عمليـة تجميـع وتنظـيم جميـع عنـاصر الإنتـاج بهـدف تحقيق درجة ما من الرضاء للعملاء من ناحية، ودرجة ما من الرضا، لأصحابها من ناحيـة أخـرى (ونعنى بذلك الأرباح في ظل الأنظمة الرأسمالية والقيمة المضـافة في ظـل الأنظمـة الاشـتراكية). فإذا ما نظرنا إلى كلمة رضا، فإننا نلاحظ أنها تتكون مـن مجموعـة مـن المنـافع وهـى للمنفعـة الشكلية والمنفعة الزمنية والمنفعة المكانية ومنفعة الحيازة، ففي حـين تسـاهم وظـائف الإنتـاج والتسوق مساهمة مباشرة في خلق هذه المنـافع نجـد أن بـاقى الوظـائف الأخـرى مثـل الأفـراد والتمويل تسهم بطريق غير مباشر في خلقها.

فإذا نظرنا إلى الوحدة الصناعية لوجدنا أن وظيفة الإنتاج تتصل اتصالا مباشرا بخلـق المنفعـة الشكلية، كذلك إذا نظرنا إلى تجارة الجملة لوجدنا أن عملية تجزئة البضـاعة في صـورة وحـدات أصغر حجما وتغليفها وبالتالى إعدادها للبيع ما هـى إلا عمليـة خلـق للمنفعـة الشـكلية أيضـا، وبهذا المنطق فإن المنفعة الشكلية تصبح إحدى السـمات المميـزة لوظيفـة الإنتـاج وهـذه هـى خاصية التحديد التى سبق الإشارة إليها أضيف إلى ذلك أن خلق المنفعة الشكلية أمـر لا يقـتصر على الوحدات الصناعية والتسويقية فقط وإنما تمتد إلى وحدات الخدمات أيضـا، وهـذه خاصـية الشمول التى سبقت الإشارة إليها كذلك.

وما ينطبق على المنفعة الشكلية ينطبق أيضا على كل من المنفعة الزمنية والمكانية. ففي الوحدة الصناعية مثلا ترتبط وظيفة الإنتاج ليس فقط بصناعة سلعة ما (منفعة شكلية) وإنما بالانتهـاء مـن صناعتها في وقـت محـدد (منفعـة زمنيـة) وإعـدادها بصـورة تصـلح للبيـع للمسـتهلك المبـاشر، أى تاجر الجملـة، إن لم يكـن للمسـتهلك النهـائى (منفعـة مكانيـة). وعـلى ذلـك فإنـه يمكـن النظـر إلى وظيفة الانتاج عـلى اعتبـار أنهـا وظيفـة تـرتبط ارتباطـا مبـاشرا بخلـق المنفعـة الشـكلية والزمنيـة والمكانية للسلعة أو الخدمة . وعـلى ذلـك يـنحصر الفـارق بـين وظيفـة الإنتـاج ووظيفـة التسـويق

في أن الأولى تقوم بخلق المنافع المشار إليها، وهذا هو جانب العرض في حين أن الثانية تقوم بخلق منفعة الحيازة، وهذا هو جانب الطلب.

يتضح مما سبق أن لفظ الإنتاج ليس حكرا على المنظمة الصناعية كما أنه ليس حكرا على المنظمة الخدمية، طالما أن لفظ الإنتاج يرتبط بخلق العديد من المنافع المختلفة لذلك فإن لفظ المنشأة الإنتاجية في رأينا لا يقتصر استخدامه على المنشأة الصناعية ذات الإنتاج الملموس وإنما يتعداها ليشمل أيضا المنشأة ذات الإنتاج غير الملموس أى منشأة خدمة.

أما فيما يتعلق بالتساؤل الثانى الخاص بطبيعة المنشأة ذاتها فهناك عدة وجهات نظر ترتبط بمعنى المنشأة وسوف نتعرض لها فيما يلى:

المنشأة - أداة للمجتمع.

تنظر هذه الفلسفة إلى أية منشأة على أنها أداة يتم توجيهها لخدمة أفراد المجتمع بصفة عامة.

وعلى ذلك فإن بقاء التنظيم واستمراره من عدمه يرتبط بقدرته على أداء هذه الخدمة وبمستوى عال من الكفاءة. وبالتالى فإن الهدف النهائى لهذا التنظيم هو هدف اجتماعى يجب تحقيقه من خلال إسداء الخدمة المطلوبة لجميع أفراد المجتمع. أما هدف الربح فيأخذ مرتبة ثانوية أو تالية. تفرق هذه الفلسفة بين أهداف التنظيم وأهداف الأفراد المرتبطة به. وحيث أن أهداف التنظيم تتماثل مع أهداف المجتمع، نظرا لكون التنظيم ذاته أداة من أدوات المجتمع، لذلك فإننا نتوقع بعض التناقض بين أهداف هذا التنظيم والأهداف الشخصية للأفراد المرتبطين به مثل العملاء وأصحاب رأس المال.

ويرجع هذا التناقض إلى أن توقعات الأفراد قد تختلف عن أو تتضارب مع أهداف التنظيم ، لذلك فإن فلسفة هذا التنظيم يجب أن تضع أهدافها في المقدمة، والتى هى انعكاس لأهداف المجتمع ككل ، وأن تقوم بوضع أهداف الأفراد المرتبطين بها في مرتبة تالية.

ولا شك أن لهذه الفلسفة أهميتها القصوى وخاصة إذا ما كانت هناك تشريعات عامة يجب الأخذ بها حرصا على الصالح العام. ومن ناحية أخرى فقد تشكل هذه الفلسفة نوعا من القيود على التنظيم ذاته. نظرا لأن مفهوم الأهداف الاجتماعية مفهوم غير واضح تماما، كما أنه قد لا يخضع للقياس الكمى. فعلى سبيل المثال قد يترتب على إنشاء مصنع ما لتشغيل عدد ما من الأيدى العاملة تلويث البيئة المحيطة بالمنطقة المقام عليها، فكيف تفسر موقف هذه الشركة، هل هو خروج على أهداف الصالح العام لتلويثها للبيئة أم هو اتفاق معها لتشغيلها عدد من الأيدى العاملة.

المنشأة - أداة لتحقيق الربح :

تنظر هذه الفلسفة إلى التنظيم على أنه أداة لتحقيق الربح في الدول الرأسمالية وعلى أنه أداة لتحقيق الربح المخطط أو القيمة المضافة في الدول الاشتراكية. وعلى ذلك يصبح هدف التنظيم هو تجميع وتنظيم وتوجيه جميع عناصر الإنتاج لانتاج سلعة ما (أو لإسداء خدمة ما) وتحقيق عائد مادى من وراء ذلك. وبالتالى فإن بقاء التنظيم واستمراره من عدمه يرتبط بقدرته على أحكام العرض التى تحقق له العائد المادى المنشود. وعليه فإن هذه الفلسفة تقوم على مفهوم محدد وهو أن التنظيم وحدة اقتصادية تهدف إلى تعظيم الأرباح. ومن وجهة نظر فلسفية بحتة فإن التطبيق الرأسمالى السليم لا يعنى بأى حال من الأحوال أن هناك تضاربا بين فلسفة التنظيم كأداة لتحقيق الربح وبين فلسفة التنظيم كأداة لخدمة أفراد المجتمع، ذلك أن الدافع المادى (أى الربح) يؤدى إلى خلق إمكانيات أكبر لإشباع الحاجات المتزايدة لأفراد المجتمع إذا ما أحسن استثماره، وهذا يخلق بدوره فرصا جديدة للعمل. الأمر الذى ينعكس على اتساع رقعة الأسواق، الأمر الذى يؤدى بدوره إلى زيادة الأرباح مرة ثانية، وهكذا، وبالتالى لا تصبح الوحدة الاقتصادية مجرد أداة لتحقيق الربح فقط وإنما أداة لخدمة أفراد المجتمع أيضا، إلا أن الكثيرين وخاصة من لا يؤمنون بالنظام الرأسمالى يعارضون ذلك استنادا إلى أن التجارب السابقة في الدول الرأسمالية لم تعضد الرأى القائل بأن تعظيم الأرباح هو تعظيم لأهداف المجتمع نظرا لظهور الكثير من الاختلافات الجوهرية في الأهداف ظهرت في فترة اتصفت بسيادة طبقة المدير

المالك ، أى الطبقة التى تملك وتدير في نفس الوقت وأن هذه الطبقة قد أوشكت على الاختفاء بظهور طبقة جديدة هى طبقة المدير المحترف، وهى الطبقة التى تدير ولا تملك والتى تعتمد في احترافها لمهنة الإدارة على العلم والدراسة وليس على الخبرة والحكم الشخصى فقط. مؤدى ذلك كله أنه حدث تطور عميق في فلسفة الإدارة بحيث لم يعد الربح هو الهدف الأول والأخير وبحيث أصبحت الأهداف الاجتماعية شيئا لا يمكن انكاره أو التقليل من شأنه ولو أن ذلك يتوقف بطبيعة الحال على القيم التى يؤمن بها طبقة المديرين ومدى إيمانهم بها وبالتالى أصبح هدف المنشأة كوحدة اقتصادية هو تحقيق الأرباح مع الالتزام بالسياسات العامة التى تهدف إلى خدمة أفراد المجتمع جميعا وتتميز هذه الفلسفة بأنها أكثر تحديدا من سابقتها وبالتالى فهى تروق لصانع القرار أكثر من غيرها نظرا لأن الربح شئ قابل للقياس الكمى بالرغم من وجود عدد آخر من الأهداف بجانب الربح والتى يصعب قياسها بطريقة كيمى ومما هو جدير بالملاحظة أن هذه الأهداف جميعا قد تتعارض مع بعضها البعض وخاصة في الأجل القصير بحيث أن تعظيم هدف ما مثل الربح قد يتحقق على حساب هدف آخر مثل الأهداف الاجتماعية وبالتالى تصبح مشكلة صانع القرار هى الوصول إلى المثلية Optimization ففي حين يهدف التعظيم إلى التركيز على ظاهرة واحدة لتعطيها فإن المثلية تركز على أكثر من ظاهرة وبالتالى تنحصر المشكلة في ضرورة تحديد جمع التوافيق الممكنة لهذه الظواهر واختيار تلك التى تعطى عائدا أكبر وبصفة عامة فإنه بالرغم من الصعوبة التى تنطوى عليها عملية القياس الكمى للأهداف الأخرى غير الربح إلا أن الربح ذاته يمكن اخضاعه للقياس الكمى وهذا ييسر عملية اتخاذ القرارات بالمقارنة بالفلسفة الأخرى وهى أن المنشأة أداة للمجتمع.

المنشأة - تنظيم اجتماعى:

ينظر المهتمون بالعلوم السلوكية إلى المنظمة على أنها تنظيم اجتماعى يتكون من جماعات غير رسمية حيث يسعى كل فرد إلى الانتماء إلى إحداها أو إلى مجموعة منها إلا أن الشعور بالانتماء يتوقف على حجم الجماعة التى ينتمى إليها الفرد إذ كلما صغر حجم الجماعة كلما زاد الشعور بالانتماء والعكس صحيح. وبالتالى تصبح مشكلة تحقيق الأهداف الرسمية للمنظمة أمرا يرتبط أولا وأخيرا بقدرتها على تحقيق الأهداف المختلفة للجماعات التى تكونها وقد كانت هذه النظرية الكلاسيكية الحديثة التى تبلورت كنتيجة للتجارب التى أجراها التون مايو في مصانع هورثورن بالولايات المتحدة الأمريكية في أول الثلاثينيات وفي بداية الخمسينيات بدأت هذه النظرية الكلاسيكية الحديثة تتغير وتميل إلى الاعتراف بوجود نوعين من التنظيم وهما التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى.

وبالتالى أصبحت المشكلة التى تجابه صانع القرار تتمثل في كيفية تحقيق كل من أهداف التنظيم الرسمى وغير الرسمى ، وبمعنى آخر أصبحت المشكلة هى مشكلة المعالجة الإيجابية للمضارب المحتمل بين كل منهما وليس مشكلة تغليب أهداف تنظيم على الآخر.

المنشأة - نظام للاتصالات:

ينظر علماء الإدارة وخاصة أولئك ذوى الخلفيات العلمية في ميدان العلوم الطبيعية إلى المنشأة على أنها نظام للاتصالات ووفقا لهذه الفلسفة فإن حاجات ورغبات المستهلكين تمثل الفرص التسويقية التى يجب على إدارة الشركة أن تقيمها، وبذلك تصبح بمثابة نقطة الانطلاق نحو تخطيط العمليات الإنتاجية المختلفة لإشباع هذه الحاجات والرغبات بكفاءة وفاعلية.

وبعد الانتهاء من هذا التخطيط، تبدأ عملية التنفيذ الفعلى لإنتاج المنتج ذاته (سلعة كانت أم خدمية). وبإنتهاء الإنتاج الفعلى تبرز مهمة التسويق والتى تبدأ بإعلام المستهلكين عن المنتج وتنتهى ببيعه لهم. ومما يجب ملاحظته هو أن هذه الدائرة من الاتصالات تتسم بما يسمى بخاصية المعلومات المرتدة والتى تعنى أن أى تغير

في حالات المستهلك تريد مرة ثانية وتحدث آثارها على باقى العمليات الأخرى وهى التخطيط والتنفيذ والتسويق. وبالرغم من تعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمعنى المنشأة والفلسفة التى ينطبق عليها هذا المعنى فإنه لا يمكن أن تأخذ بوجهة نظر واحدة في تعريفنا لها. إذا أن المنشأة قد تكون أداة لمجتمع في نفس الوقت الذى تعتبر فيه تنظيما اجتماعيا ونظاما للاتصالات كذلك.

وفي الختام فإن لفظ المنشأة الإنتاجية يجب أن ينظر إليه نظرة شاملة تتعدى أى تعريف ضيق لمعنى لفظ (المنشأة) أو (الإنتاجية). وبمعنى آخر فإن لفظ المنشأة الإنتاجية إنما يعبر عن أى منشأة أيا كانت طبيعة عملها صناعية أم تجارية أم خدمية أيا كانت طبيعية الملكية الخاصة بها.

الفصل الثالث

التخطيط

الفصل الثالث

التخطيط

معنى التخطيط:

التخطيط هو تعبئة الموارد المادية والبشرية المتاحة بغرض إحداث معدل معين من النمو خلال فترة قادمة. أى أنه تفكير في المستقبل، ومحاولة تشكيله بالصورة التى تحقق الأهداف المطلوبة.

وبعبارة أخرى فالتخطيط عبارة عن أهداف محددة يسعى الفرد أو المجتمع إلى تحقيقها في الفترة القادمة باستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال.

ومن هذا المنطلق فإن التخطيط يجب أن يتكون من عدة عناصر ضرورية هى:

- وجود أهداف محددة يلزم تحقيقها في فترة مقبلة.
- مجموعة من الإجراءات والعمليات لاتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى.
- جهاز إدارة مهمته إحداث التغيير، يستخدم الأسلوب العلمى للربط بين الأهداف المطلوبة والوسائل المستخدمة لتحقيقها، ويرسم معالم الطريق الذى يحدد جميع القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها.

والتخطيط قرارات حاضرة وليست مستقبلة، بغرض الاستعداد لمقابلة غد مؤكد كذلك فإن التخطيط لا يستبعد المخاطرة، فالنشاط الاقتصادى يربط الموارد المتاحة حاليا بتوقعات غير مؤكدة، فنجاح وظيفة التخطيط يقوم على تقدير درجات المخاطرة والتصدى لها، لزيادة فعالية استخدام الموارد المتاحة.

طبيعة التخطيط :

ويسعى التخطيط إلى تعبئة الموارد المحدودة وتوجيهها بأفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، وفي أسرع وقت ممكن.

ومن أولويات التخطيط أن يكون شاملا، وهيكليا، وملزما. فالتخطيط الشامل يعنى أن يتناول كافة القطاعات والأنشطة الاقتصادية والإدارية القائمة، وأن يكون طابعه الإلزام لكافة الوحدات القائمة بالتنفيذ.

وانطلاقا من هذه المبادئ فإن التخطيط الشامل عليه أن يأخذ كثيرا من المتغيرات لتكون أساس وضع الخطة وهى الإنتاج، والعمالة، والدخل، والاستهلاك، والإدخار والاستثمار، والتجارة الداخلية والخارجية. على أن يرتبط كل ذلك بخطة عينية تترجم إلى خطة مالية، توضحها الميزانيات التقديرية، في صورة برامج زمنية، تنفذها الوحدات الإنتاجية، وفق خطة ائتمانية يراقبها الجهاز المالى. ولن يتحقق ذلك إلا باتباع الأصول العلمية في التخطيط، وباستخدام النماذج الرياضية، وبحوث العمليات، والموازين السلعية، وموازين القوى العاملة وموازين الدخل والحسابات القومية. وهذه الموازين تعد أساسا لجداول المدخلات والمخرجات لمعرفة مدى التشابك بين أجزاء الاقتصاد القومى، والقاء نظرة شاملة على تفاعل أجزائه، ومدى ارتباطها بالاقتصاد ككل ليحقق درجة النمو المستهدفة.

لذلك فإن تطبيق أسلوب التخطيط على مستوى المشروعات والدولة، وفق أسس علمية، يعد أساسا لتحقيق الاستقرار الاقتصادى والاجتماعى، كما أن توضيح المشكلات التى تواجه تطبيق أسلوب التخطيط سواء كانت إدارية أو تنظيمية، واقتراح أسلوب معالجتها، يعد ضرورة لربط النظرية بالتطبيق.

ويتطلب التخطيط التجميع المستمر لكل المعلومات المتاحة ذات الصلة بموضوع النشاط، وتحليل كل البدائل الممكنة، لتنسيق موارد المشروع المادية والبشرية، وتقدير احتمالات النجاح لكل بديل، ثم اختيار البديل المناسب، أخذا في الاعتبار كل القيود والظروف التى يتم فيها النشاط.

وهناك فرق بين التخطيط والتنبؤ، فالتنبؤ يقوم على تجميع البيانات والإحصاءات عن أمور حدثت في فترة زمنية سابقة، أى تخص الماضى، ثم تحليل هذه المعلومات والإحصاءات بغرض الوصول إلى توقعات أو احتمالات عن المستقبل، للحد من درجات المخاطرة عند صياغة القرارات الإدارية والخطط طويلة الأجل.

وتتم دراسة التنبؤات المرتبطة بأنشطة المشروع على ضوء الظروف الاقتصادية المتغيرة التى حدثت في الماضى والتى لها تأثير على المشروع، ثم يلى ذلك تحويل تلك التنبؤات إلى صورة كمية وقيمية حتى يمكن الوصول إلى أنسب بديل لتحقيق الهدف.

وتقوم الإدارة في هذه المرحلة بمحاولة التنبؤ بالظروف المستقبلة وتحديد آثارها على المشروع على ضوء معلومات وبيانات عن العوامل الداخلية والخارجية التى تؤثر في نشاطات المشروع، حتى يمكن تحديد العامل المتحكم في تلك النشاطات، ثم الاحتياط له قبل أن يحدث.

أنواع التخطيط :

يتأثر دور جهاز الإدارة في المشروع عند وضع الخطة باختلاف النظام الاقتصادى الذى تسير عليه الدولة، وباختلاف درجة التفاصيل التى يلزم أن تتضمنها خطة المشروع وفي علاقته بالسلطة المركزية أو الأجهزة المحلية. ويعكس النظام الاقتصادى ذلك القدر من المرونة أو الاستقلال الذى يتمتع به المشروع في وضع الخطة أو تعديلها لمقابلة حاجات المستهلك وفي تقرير سياسة الأجور والإنتاج والأسعار والتسويق، وفي إعداد الموازنات التخطيطية وهى الموازنة العينية والمالية والنقدية. ففي النظم الاقتصادية الحرة يتأثر المشروع عند وضع خطته بقوى السوق وظروف العرض والطلب والمنافسة بين المشروعات. أما في الاقتصاديات المخططة فإن المشروع يضع بأسلوب التخطيط الذى تسير عليه الدولة والذى يكون مركزيا أو لا مركزيا.

التخطيط المركزى:

في التخطيط المركزى يتم تقرير الأولويات، وتوزيع الاستثمارات وتوجيه الموارد وتمويل عمليات الإنتاج بقرارات مركزية، كما تحدد الخطة لكل مشروع دوره ومكانه في النشاط الاقتصادى، ومدى مساهمته في العملية الإنتاجية. وتوضع خطة مالية تبين مصادر الأموال واستخدامها، وهذه تتضمنها الميزانية العامة للدولة. ويستلزم الأخذ بأسلوب التخطيط المركزى قيام أجهزة مركزية تتمثل في جهاز التخطيط الذى يقوم بوضع خطة الإنتاج، والجهاز المصرفي الذى يعاون في وضع الخطة ويترجم أهدافها الكمية إلى خطة مالية، ويعد خطة ائتمانية لتحويل الاقتصاد القومى بالائتمان قصير الأجل.

ويترتب على إسناد التخطيط للسلطات المركزية، أن ينطبع التخطيط بالصيغة الإدارية، التى يعتمد فيها تنفيذ الخطة على القرارات الإدارية، فتحدد الخطة تفصيليا مدى مساهمة الخلايا الاقتصادية في تحقيق أهداف الإنتاج والاستثمار، وحاجتها من المواد الأولية. وبذلك لا يصبح للمشروعات الاقتصادية حرية كبيرة في تحديد أهداف الإنتاج أو مكوناته، أو طريقة التوزيع أو التعامل في الأسواق. إذ يتحدد لكل مشروع الموردون الذين يعدونه بالمستلزمات، والمستهلكون للسلعة أو للخدمة التى ينتجها، والأسعار التى سيتم التعامل بمقتضاها، وتقام المشروعات العامة على أسس موحدة، كما تتخذ الإجراءات لتوحيد نظام تقدير وتوزيع أرباحها، وتكوين رؤوس الأموال بها، وتعتبر الميزانية العامة للدولة بمثابة خطة مالية للاقتصاد القومى كله.

ويعترض التخطيط المركزى كثير من الصعوبات، إذ تتدخل الإدارة في الأعمال اليومية للمشروعات، وتكثر اللوائح التى تحد من نشاطها، وتعد المشروعات تقارير دورية عن إنتاجها، واستهلاكها، وحاجتها من المواد الخام، ثم ترسلها إلى الهيئة المحلية، ثم إلى الوزارة المختصة، ثم إلى هيئة التخطيط المركزية، ونتيجة لهذا التدخل يهتم المديرون بانجاز الأهداف الكمية للخطة، دون النظر إلى عنصر الجودة، أو خفض التكلفة.

ويتطلب اتباع نظام المركزية قيام جهاز ضخم من الموظفين، وبذلك تهدد البيروقراطية ذلك النظام بالسير به نحو رأسمالية الدولة، فضلا عن بعد الأجهزة الإدارية عن الوحدات الإنتاجية، وعدم تعرفها على مشكلاتها بدقة وفي الوقت المناسب. فالآثار التى تنجم عن التخطيط المركزى تمتد إلى الاقتصاد القومى كله، في حين أنه في ظل الأسلوب اللامركزى تقتصر آثارها على قطاع معين من قطاعاته، هذا إلى جانب قلة الاهتمام باستغلال الموارد على الوجه الأكمل داخل المشروع، لانعدام الحوافز بين العاملين فيه.

ومع ذلك فإن نظام التخطيط المركزى ضرورى في بدء عمليات التنمية، إذ يتمكن الاقتصاد القومى من استغلال الكفاءات الفنية المحدودة، والموارد التى كانت مهملة.

وحينما يتسع النشاط الاقتصادى، وتتعدد الوحدات الإنتاجية، فإن من الصعب التعرف على مشكلاتها، وإدارة المشروعات الاقتصادية ومراقبة نتائج أعمالها عن طريق أجهزة مركزية بعيدة عنها. كل هذا يدعو إلى إعادة النظر في أسلوب التخطيط للقضاء على عيوب التنظيم المركزى للاستفادة بالطاقات المتاحة في المجتمع.

التخطيط اللامركزى :

إن الخطة في النظام اللامركزى ليست تجميعا للخطط على المستويات الأقل، بل هى غالبا ما تكون تفصيلا لما أجمل من خطط على المستوى الأعلى. غير أن الخطة على المستوى القومى لابد وأن تتعرف على الإمكانيات المتاحة في جميع المستويات المحلية والمؤسسات الاقتصادية، حتى تكون أقرب إلى الواقع. فتصدر الخطة العامة أولا وعلى هديها توضع خطط القطاعات التى تهتدى بالنسب والأهداف الواردة في الخطة العامة، دون أن تتقيد بحرفيتها، إلا بقدر ما تسمح به ظروفها الخاصة. وعلى هذا النحو يسير وضع الخطة بالنسبة لوحدات الإنتاج. فتقوم المشروعات بوضع خططها الخاصة دون أن يكون ذلك مشروطا بموافقة جهة خارجية، غير أنها تسترشد برأى الأجهزة الفنية حتى لا تخرج خطتها عما هو مرسوم في الخطة العامة. وبذلك نجد أن الخطة لا تلزم المشروعات بتحقيق أهداف محددة بالنسبة للإنتاج والاستثمار والتوزيع، وإنما تكتفي بتحديد أهداف نسب إجمالية بطلب تحقيقها من الاقتصاد القومى عامة ومن القطاعات والأنشطة الاقتصادية، مع إعطاء المشروعات حرية تنظيم عملية الإنتاج والتوزيع، وطرق التعامل في الأسواق.

ويقتصر دور جهاز التخطيط المركزى على تحديد أهداف عامة تسعى المشروعات الاقتصادية إلى تحقيقها وفق ظروفها الخاصة، وعلى ضوء ما يقرره جهاز السوق والأسعار، وبهذا تتنافس المشروعات فيها بينها، ويكون على المشروعات الأقل كفاءة أن تخلى الطريق لغيرها من المشروعات الناجحة، والتى قد تستدعى الضرورة تخطيط برامج إنتاجها وتمويل عملياتها، وتصبح المشروعات في ظل نظام التخطيط اللامركزى مستقلة في الأهداف العامة، ودون تدخل من جانب الأجهزة المركزية التى يتضاءل

دورها في التخطيط والرقابة، ويقتصر تدخلها على اتخاذ بعض المسائل والإجراءات الاقتصادية والمالية والنقدية.

والخطة لا تتنبأ بجميع التفاصيل والعلاقات المعقدة لعمليات الإنتاج، أو تضع تقديرات محددة للمشروعات الاقتصادية، بل تضع أهدافا عامة، يسعى الاقتصاد القومى إلى تحقيقها في فترة مقبلة، ولا يعنى ذلك أن الخطة العامة تصبح مجرد افتراضات للتنمية، بل تظل ملزمة من الناحية القانونية. فعن طريقها تحدد الدولة توزيع الدخل القومى، وتقسم الموارد الاجتماعية بين الاستهلاك والادخار، وتقرر معدلات الاستثمار للقطاعات المختلفة، وتحدد اتجاه التنمية.

ولكى تحقق الخطة مستوى الاستثمار المطلوب وتحدد توزيع الدخل القومى، ذاتها تفرض ضرائب على المشروعات تستأدى قبل توزيع الأرباح، وتستغل حصيلتها في تمويل الاستثمارات المركزية أو تخفيض الأسعار، كما تفرض نسبة مئوية على مجموع الأجور في المشروعات تتناسب مع حجمها، وتؤديها كضريبة للخزانة العامة، وبهذه الطريقة تعمل المشروعات على التخلص من العمالة الزائدة عن الحاجة.

وتعكس الخطة القومية اتجاه الاقتصاد نحو تحرير المشروعات من القيود الإدارية ولذلك فهى لا تشتمل على التزامات مباشرة للمشروعات، بل تنحصر مهام الخطة في خلق الظروف الاقتصادية والأدوات والدوافع التى تؤثر في نشاط المشروعات، بحيث يدفعها نحو إنجاز الأهداف العامة المطلوب تحقيقها من فروع الاقتصاد القومى.

وترتبط الخطة بالإنتاج، فيدفع لكل فرد أجره بقدر عمله، لا بقدر حاجته، كما تبذل الجهود لحث العمال على المشاركة الجماعية لزيادة الإنتاج، وبموجب هذا النظام يرتبط أجر العامل بنشاط القسم الذى يعمل فيه، وبكفاءة الإدارة، لا بجهده الفردى وحده، وتتخذ الدولة إجراءات اقتصادية لتشجيع المشروعات على حسن استخدام أصولها الرأسمالية، فتفرض نسبا لاستهلاك رأس المال، وضرائب على دخل المشروعات وريعا للأرض، كما يلزم تجنيب نسبة من الأرباح تخصص كاحتياطى يستخدم في الأغراض المختلفة.

والخطة لا يفترض فيها أن تتنبأ بكل التفصيلات، والعلاقات المتداخلة لعمليات الإنتاج، ومن ثـم يتـيح التطبيق مجالا كبيرا للمبادرة من جانب المشروعات، فالصالح المادى من جانب المنتجين يدفعهم لتحقيق أهداف الإنتاج لتحقق أفضل استخدام للطاقات المتاحة. وقاعدة حصول كل عـلى نصـيب يعـادل عملـه، تحقق التوفيق بين مصالح العمال ومصلحة المجتمع.

وحيث أن نظام التخطيط اللامركزى يعتمد على جهاز السوق والأسـعار في تحديـد حجـم ونوع الإنتاج، لذلك فإن السوق يعكس نشاط المشروعـات الاقتصـادية ويـبرز الخطـة. لـذلك تتخذ الخطة بعض الإجراءات الاقتصادية والمالية والنقديـة حتـى يمكـن تجنـب آثـار قـانونى العرض والطلب، بحيث يستخدم السوق كأداة من أدوات السياسة الاقتصادية، وليسـاهم في تحقيق أهداف التنمية، لا إثارة المشكلات لها.

ويسـهم المشروع بجـزء مـن مـوارده عنـد طلـب الحصـول عـلى الاسـتثمارات الجديـدة. ويشترط البنك المختص أن يساهم المشروع بنسبة مئوية من مجموع التكاليف، وقد يطلـب البنك ضمانا، إذا كانت حالة المشروع لا تنبئ بالقدرة الكاملة على السداد.

وتوازن السياسة الائتمانية بـين عـرض النقـود وبـين الطلـب عـلى الائـتمان، فيـتم توزيـع الائتمان عن طريق الجهاز المصرفي، وعن طريـق اتبـاع سياسـة ماليـة ونقديـة معينـة يمكـن التأثير عن طريق الجهاز المصرفي، وعن طريق اتباع سياسة مالية ونقدية معينة يمكـن التـأثير في نشـاط المشروعـات، سـواء بـالانكماش أو بزيـادة النشـاط، كـذلك يمكـن التـأثيرفي سـلوك المستهلك، وبالتالى العلاقة بين الاستثمار والاستهلاك.

وتستخدم السياسة السـعرية لتوجيـه الانتـاج، وللتـأثير في عـرض السـلع والطلـب عليهـا. وتقوم الدولة بتحديد السعر، كما في حالـة بعـض المنتجـات الضروريـة، أو وضـع حـد أعـلى للسعر، أو قد تفرض الدولة رقابة على بعض الأسعار، للحـد مـن ارتفاعهـا - وتعـد الضريبـة على رقم الأعمال أهم أداة في تحديد أسعار السلع، فعن طريقها يمكـن توجيـه الطلـب عـلى السلع الاستهلاكية.

ويتم متابعة الخطة أثناء مراحل تأسيس المشروع أو تمويله وخلال مراحل التنفيذ فيقوم المشروع بإعداد موازنة تخطيطية تحوى جميع التقديرات الخاصة بالنفقات والإيرادات وحجم الإنتاج المتوقع والتمويل المطلوب، وتسلم صورة منها إلى البنك الذى يتعامل معه المشروع حتى يمكن مقارنة التنفيذ الفعلى بالتقديرات، والوقوف على الانحرافات وتشخيص أسبابها واتخاذ وسائل العلاج المناسبة.

مراحل التخطيط:

يمر التخطيط بعدد من المراحل تبدأ بتحديد الهدف، ثم العوامل التى تؤثر في تحقيق الهدف، وطرق الحل أى اختيار عدد من البدائل ثم المفاضلة بين أنسبها، ثم اختيار البديل المناسب، ويأتى بعد ذلك مرحلة اتخاذ القرار، ثم وضع الخطة العامة والخطط التفصيلية للأنشطة المختلفة، ثم متابعة التنفيذ.

1- تحديد الهدف:

تبدأ عملية التخطيط بعملية وضع وتحديد الأهداف التى يسعى المشروع إلى تحقيقها في فترة قادمة، وهذه الأهداف تتفاوت من حيث الأهمية النسبية لكل منها أى أن يكون لبعضها أولوية على البعض الآخر، تختلف باختلاف الظروف المحيطة بالمشروع.

والأهداف توجه عملية التخطيط إلى النواحى التى تستغل فيها الجهود والموارد المتاحة، كما أنها تتخذ أساسا للمتابعة والرقابة وتقييم الأداء، إذ على ضوء المعدلات المقترحة يمكن قياس النتائج الفعلية بالتقديرات المستهدفة.

وتتباين الأهداف في نواحى درجة الشمول والأهمية، فبعضها يؤثر في كل جزء من أجزاء المشروع، ويستغرق تنفيذه وقتا طويلا، وتوجه إليه الموارد والإمكانات المتاحة بينما البعض الآخر يكون محدود النطاق والأهمية، ويكون خطوة في سبيل تحقيق الأهداف بعيدة المدى.

وفي ضوء ما يتجمع لدى الإدارة من بيانات عن المشروع، وعن البيئـة التـى يعمـل فيهـا يـتم تحديـد الأهداف التى على ضوئها توضع الخطط التى تمكن من تحقيق هذه الأهداف.

والأهداف هى الغايات أو الأغراض التى يسعى المشروع إلى تحقيقها في فترة مقبلة وهـى تختلـف في نوعيتها فقد تكون عامة أو وسيطة، وفي آجالها فقد تكـون قصـيرة أو بعيـدة المـدى، وفي المسـتوى الـذى يحددها، فقد يكون جهاز الإدارة العليا، أو مستويات التنفيذ.

فالأهداف قد تكون عامة بمعنى أنهـا تتنـاول موضـوعات عريضـة يسـعى المشروع إلى تحقيقهـا وغالبا ما تكون ذات طبيعة معنوية، فالهدف العام لإحدى شركات الأزيـاء قـد يكـون احـتلال مركـز الصدارة في السوق بإنتاج ملبوسات تتميز بالابتكار والتجديـد وبأسـعار تنافسـية، وعـادة مـا يتخـذ هذا القرار جهاز الإدارة العليا، ويكون في هذه الحالة طويل المدى نسبيا ليغطى فترة زمنيـة قـدرها 5 سنوات أو أكثر، ويكـون أثـر هـذا الهـدف شـاملا في جميـع أجـزاء المشروع، أو قـد يمتـد أثـره إلى الاقتصاد القومى.

أما الهدف الوسيط فهو هدف فرعى أو مرحلى، يقوم على تحقيقـه أقسـام المشروع المختلفـة، كـل في نطاق تخصصه، وتحقيق هذه الأهداف الوسيطة أو الفرعية يؤدى إلى تحقيق الهـدف العـام، وتقـوم بـه غالبا الإدارات التنفيذية.

أمـا الهـدف الـدقيق فهـو هـدف محـدد بكميـة أو قيمـة ينبغـى الوصـول إليهـا في مجـال نشـاط معين.

ففي المثال السابق، يكـون الهـدف العـام للشركـة هـو أن تكـون هـى الرائـدة في مجـال انتـاج وبيـع الأزياء المبتكرة، ويكون الهدف الوسيط هو الحصول على نصيب أكثر من حجـم السـوق الكـلى بتحقيـق زيادة قدرها 50٪ في السنوات الخمس القادمة، ثم تنقل هذه الزيادة في شـكل أهـداف رقميـة لتحديـد نصيب كل كمنتج من هذه الزيادة، فقد تكون الزيـادة بنسـبة 70 ٪ في أزيـاء السـيدات، 20 ٪ في أزيـاء الرجال، 10 ٪ في أزياء الأطفال مثلا. كذلك تحدد نسبة الزيادة داخل كل مجموعة، ففي قسم ملبوسـات السـيدات قـد تكـون الزيـادة بنسـبة أكـبر بالنسـبة للملبوسـات الداخليـة عـلى حسـاب الفسـاتين

الجاهزة. وهكذا، ومن خلال الأهداف العامة تستطيع الإدارة تحديد أهداف أقسام الإنتاج، والمبيعات، والتسويق، والعمالة، والتمويل، في شكل كمى أو رقمى محدد حتى يمكن تبين أوجه الإيرادات والمصروفات والعائد المتوقع.

ويفيد تحديد الأهداف، بأنها تحدد الإتجاه العام للجهود الجماعية التى يجب أن توجه إليها جميع الموارد المتاحة، كما أنها تحدد جهود الأقسام والأفراد وفق تخصصاتهم وتنسق فيما بينهم، وتربط بين جهودهم الفردية الدقيقة، والأهداف العامة للمشروع، كذلك تساعد في وضع خطة متناسقة، ومتكاملة وفق نشاطات الأقسام والفروع، فضلا عن أنها تعتبر كمقياس للرقابة على الأداء، وذلك بمقارنة النتائج التى تحققت بالأهداف التى يسعى المشروع إلى تحقيقها.

ويشترط لنجاح الأهداف في كونها غاية يسعى المشروع إلى الوصول إليها، أن تكون واضحة ومحددة، ومفهومة لجميع العاملين، وأن يشتركوا في وضعها، كذلك يجب أن تكون عملية، بحيث يمكن الوصول إليها وتنفيذها بسهولة، وأن ترتبط باهتمامات العاملين لضمان تفاوتهم بحيث يكون هناك توافق بين الأهداف العامة وجموع العاملين. وأن تكون قائمة على الأسلوب العلمى وليس مجرد آمال يصعب تحقيقها وأن تسعى في زيادة الناتج القومى، وألا تتعارض مع مصالح الجماعة.

ويجب أن تسهم الإدارات والأقسام في الوصول إلى تلك الأهداف العامة، وتكون الإدارة كفئة، إذا ما تمكنت من الوصول إلى الأهداف بأقل جهد، وبأدنى تكلفة أى بأعلى درجة من المخرجات، ويجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس على قدر الإمكان، إذا كانت مادية حتى يمكن مقارنة النتائج بالتقديرات المستهدفة. ويجب ألا تتركز الأهداف في غاية واحدة فقط مثل الربح، فقد يكون الهدف اجتماعيا، بغرض تحقيق منفعة اجتماعية كما هو الحال في مجال الخدمات كالنقل والإسكان والتعليم والصحة والثقافة.

وليس الربح هدفا في حد ذاته، بل يعد وسيلة لتمكين المشروع من تقديم السلع والخدمات التى قام من أجلها، أى أن له وظيفة اقتصادية، أما إذا قام على الاحتكار فإنه يكون قد خرج عن مفهوم وظيفته، والربح بهذا المعنى يعتبر بديلا للمخاطرة، وسبيلا إلى بقاء المشروع في دنيا الأعمال، ومقياسا لجهود القائمين على إدارته.

ويقاس مدى مساهمة أهداف المشروع في تحقيق أهـداف المجتمـع إذا مـا سـاهم في تقـديم السـلع والخدمات التى يحتاج إليها المجتمع، بالمواصفات والجودة المطلوبة، وعمـل عـلى زيـادة العمالـة، وعـلى زيادة القيمة المضافة بإحداث التوازن بين عوائد عوامل الإنتاج وهى الريع، والفائدة، والأجـور والأربـاح، كذلك بالاستخدام الأمثل للموارد منها للضياع في استخدامها، وبتخفيض تكلفة الإنتـاج، وزيـادة الإنتاجيـة وتشجيع البحوث العلمية لتقديم مبتكرات جديدة تخدم المجتمع وتساهم في رفاهيته، بتقـديم سـلع أو خدمات جيدة، وبأسعار رخيصة، ومواصفات جيدة، وفي المواعيد الملائمة.

2- القيود :

تخضع عمليات التخطيط لعدد من العوامل والقيود، والتى يلزم دراستها من نواحى مدى تأثيرها على تحقيق الهدف. وتنقسم تلك العوامل إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية.

العوامل الداخلية :

والعوامل الداخلية هى التى تقع تحت سيطرة الإدارة، وتتعلق بأنشطة المشروع كالمبيعات، والإنتـاج، والعمالة، والتمويل. وتتمثل في الآتى:

- نوع المنتجات، ومواصفاتها، ودرجة جودتها، ومدى الطلب عليها.
- درجة قبول المنتج في السوق، ومدى قدرة السوق على استيعاب أصناف جديدة.
- طاقة المشروع ومدى قدرته على تغطية الأسواق، أو الاستفادة من الطاقات العاطلة.
- مدى مرونة الطلب على منتجات المشروع، وتحول المستهلكين إلى منتجات منافسة أو سلع بديلة.
- مدى وفرة عوامل الإنتاج كالمواد الخام، ورأس المال، والأفراد عن مختلف المهن.
- مستوى أسعار البيع، وعلاقتها بالأسعار التنافسية.
- سياسة الإعلان والترويج.
- التسهيلات الائتمانية والمصرفية المتاحة.

العوامل الخارجية :

أما العوامل الخارجية فهى التى تخرج عن سيطرة الإدارة وتتمثل في الآتى:

■الأسعار المحلية والعالمية للمواد الخام، والآلات.

■آثار قوى العرض والطلب على المنتجات، ومدى مرونتها.

■السياسات التى تتبعها المشروعات المنافسة في نواحى ادخال سلع ومبتكرات جديدة كل عام، والتطورات الفنية والتكنولوجية التى تستخدمها.

■العلاقة بين الموردين، ومع العملاء ومدى التسهيلات الممنوحة لهم.

■التغيرات في حجم السكان، باعتبارهم مستهلين، وأثر ذلك على خطة المبيعات.

■المؤثرات الاقتصادية العامة السائدة في المجتمع مثل حجم الأجور، والعمالة، والميل الحدى للاستهلاك والادخار، ومعدل الاستثمار، حيث تحدد هذه العوامل حجم السوق المتوقع للسلع المراد إنتاجها أو تسويقها.

■درجة المنافسة في السوق واحتمالات الحصول على بدائل للسلع المنتجة.

■النظام الاقتصادى السائد، ودرجة تأثيره في إعادة توزيع عوائد عوامل الإنتاج، وزيادة الاستهلاك في بعض السلع على حساب الأصناف الأخرى.

■السياسة العامة للدولة حيث أنها تشجع إنتاج بعض السلع، في حين أنها تقيد إنتاج أو استهلاك سلع أخرى.

■مدى التغير في أذواق المستهلكين.

■السياسة الاقتصادية والمالية والتى تتمثل في الإعفاءات الضريبية لبعض السلع ودعمها، أو زيادة فئات الضرائب على البعض الآخر، سياسة الائتمان وتشجيعها أو الحد منها، أسعار الفائدة على القروض، ومعدلات الخصم في البنوك. اتخاذ سياسة الباب المفتوح وتشجيع الاستثمارات أو الحد منها، مدى تشجيع رأس المال الأجنبى على المشاركة مع رأس المال الوطنى في المشروعات الاقتصادية، فرض ضرائب متمايزة على الأرباح المحققة.

هذا إلى جانب بعض القيود القانونية والاقتصادية والسياسية، والاجتماعية والفنية، والحضارية، والتى لابد من دراستها عند التخطيط لعمليات المشروع.

الموارد :

وتشكل الموارد أحد العوامل العامة التى يلزم دراستها تفصيلا وهذه تتمثل في الآتى:

- مصادر المواد الخام، وأسعارها، ومدى جودتها، والطلب عليها.
- رأس المال، ومدى الحاجة إليه والتسهيلات الائتمانية المتاحة وشروطها.
- الحاجة إلى الأفراد من مختلف المهن والتخصصات والمهارات.
- المعلومات الفنية والتكنولوجية في المجالات التى يعمل فيها المشروع، ومدى وفرتها والحصول عليها والاستفادة منها.

وعلى الإدارة أن تحدد احتياجاتها من هذه الموارد، كما ونوعا، والبحث عن مصادرها والحصول عليها، والحفاظ عليها، ثم استخدامها الاستخدام الاقتصادى أى بإنتاجية عالية، وفي حالة تعذر الحصول على تلك الموارد، فعلى الإدارة أن تبحث عن موارد بديلة وصيانة الموارد القائمة، وإحلالها بغيرها في حالة تقادمها.

ويعتبر عنصر العمل أهم عامل في هذه الموارد، إذ أن حسن استخدام الموارد الأخرى من مواد ورأس المال يتوقف في النهاية على مدى كفاية الأفراد.

3- تحديد البدائل:

والبدائل هى الحلول أو طرق الحل المتاحة أمام الإدارة لتحقيق الأهداف، ويجب أن تكون متناسقة مع السياسات الرئيسية، وتحقق الأهداف المطلوبة، ويجب أن تكون عملية بحيث يمكن تطبيقها واستخدامها وفي حدود الطاقات والإمكانيات الفعلية والمحتملة.

وتتم مناقشة مزايا وعيوب كل بديل من النواحى الفنية والإدارية والاقتصادية والظروف الواقعية، وإمكانيات التنفيذ الفعلى، ومتى استقر الرأى على بديل معين تتوافر فيه كافة المتطلبات الضرورية، يكون هو الأساس لبناء الخطة العامة، والتى يلزم ترجمتها إلى خطة مالية، وبرامج للتنفيذ.

4- الخطة :

والخطة هى طريقة تحقيق الهدف، وتتضمن القرارات، والإجـراءات، والخطـوات المتعلقـة بتحقيقـه، من نواحى تحديد التفاصيل المتعلقة بالكميات والأنواع والمواصفات والموارد الماديـة والبشريـة، والأزمنـة المحددة ومراحل التنفيذ.

وتمر الخطة في عدة مراحل، هى مرحلة الإعداد، ثم إقرار الخطة، ثم التنفيذ ومتابعة وتقييم النتائج، لمطابقة مدى التنفيذ مع الأهداف المقترحة، وتصحيح أى انحرافات، وتقديم حلول للعلاج.

وبعد اعتماد الخطة العامة يجب أن تقسم إلى خطط فرعية.

وعلى مستوى المشروع فإن الخطط الفرعية تتضمن ما يلى:

تخطيط المبيعات:

ويشمل التنبؤ بحجم المبيعات الكلى، ونصيب المنتج من حجم السوق، ووضع سياسة سعرية مناسبة، وتحديد مستوى الجودة ونوعية العمـلاء، وتحديـد المنـاطق الجغرافيـة ومنافـذ التوزيـع، كـذلك سياسـة الائتمان.

ويأتى بعد ذلك إعداد البرامج التنفيذية لتحقيـق حجـم المبيعـات المسـتهدف، وتعطـى تلـك الـبرامج، تحديد مناطق البيع، والعملاء، واختيار رجال البيع، وإعداد برنامج للإعلان والترويج، وتقديم التسـهيلات اللازمة للتوزيع، والتخزين.

وأخيرا وضع معايير للرقابة على نشاط التسويق.

تخطيط الإنتاج:

ويقوم تخطيط الإنتاج على ضوء التنبؤ بحجم المبيعات. وهذا التنبـؤ يحـدد مـدى إمكانيـات الإنتـاج لمقابلة حجم المبيعات المتوقع، وتتضمن خطة الإنتاج إعداد البرامج لإنتاج السلع والخدمات المختلفة من نواحى الأنواع والكميات المطلوبة لفترة مقبلة وهذا يستلزم تحديـد مسـتلزمات الإنتـاج، والمـواد الخـام، والعمالة المطلوبة وتحديد أنواع الآلات المناسـبة، كـذلك تحديـد جـداول وخـرائط الرقابـة عـلى الإنتـاج، والمخزون والجودة.

تخطيط القوى العاملة:

ويشمل ذلك تحديد أنواع وأحجام العمالة المطلوبة، ومستوى المهارة والخبرة والوظائف الشاغرة، وإعداد برامج التدريب، وتقدير هيكل وميزانية الأجور.

التخطيط المالى:

ويعنى ترجمة الأهداف الكمية إلى خطة مالية بعد تقدير الإيرادات المتوقعة من المبيعات، وحساب أنواع النفقات المختلفة، ومن ثم يمكن تحديد قيمة الفائض أو العجز خلال كل سنة من سنوات الخطة كذلك تحديد وسائل وتدبير العجز عن طريق المصادر المالية المختلفة، داخلية أو خارجية.

وبناء على تلك التقديرات يتم إعداد القوائم المالية التقديرية التى تصور مصادر الأموال واستخدامها، وإعداد قوائم تقديرية للتوقعات النقدية.

إعداد الموازنات التخطيطية:

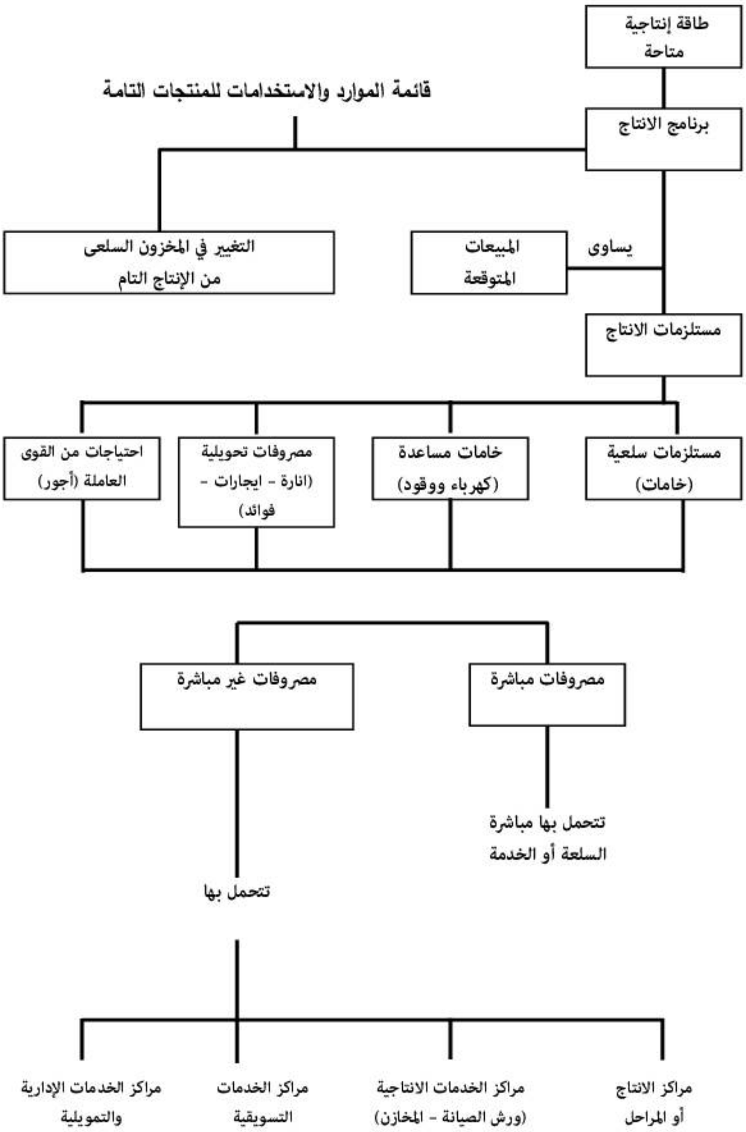
الخطة في الاقتصاد المخطط لا تخرج عن كونها موازنة تخطيطية تتكون من عدة جداول تقديرية تختص بالإنتاج، والانفاق المالى، والقوى العاملة، والأجور ومستلزمات الإنتاج السلعية والخدمية، مصحوبة بالتوقيت الزمنى لمراحل التنفيذ، ومدى إسهام كل وحدة إنتاجية في تنفيذ الخطة، وتحدد الخطة مخططات كل وحدة إنتاجية من هذه الجداول. وفي ظل منهج التخطيط الشامل، تلتزم كل وحدة اقتصادية بتحقيق هدف كمى وهدف نوعى يحقق زيادة الإنتاجية، وذلك في ضوء التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والربحية وفي ظل مقاييس موضوعية.

ونقطة البداية في وضع الخطة هى دراسة الطاقة المتاحة للوحدة الاقتصادية في فترة الموازنة التخطيطية وعلى هذا الأساس يتم التنبؤ بالطاقة الإنتاجية أولا، لتحديد نصيب الوحدة الاقتصادية في الخطة العامة للدولة، ثم يلى ذلك تحديد برنامج الإنتاج للوحدة الاقتصادية، الذى يؤدى بالتالى إلى تحديد حجم المبيعات المقدرة والتغير في المخزون السلعى من المنتجات تامة الصنع، ثم تحديد القوائم التقديرية لمستلزمات الإنتاج السلعية والخدمية، كذا القوائم التقديرية للأجور اللازمة لتحقيق

برنامج الإنتاج المبنى على أساس الطاقة الإنتاجية المتاحة، ويأتى بعد ذلك تحديد حجم الانفاق على الإنشاءات الجديدة إذا ما تطلب الأمر القيام بها.

وبعد إعداد القوائم التقديرية السابقة، تجمع جميعها في إطار عام يستكمل بإعداد تقديرات للأرباح أو الخسائر المتوقعة وبيان المركز المالى المتوقع.

وفيما يلى نموذج توضيحى لذلك:



وقد قسم النظام المحاسبى الموحد الموازنة التخطيطية إلى ثلاث موازنـات يعـبر كـل منهـا عـن اتجـاه ومضمون معين وذلك على النحو التالى:

1- الموازنة العينية:

وتمثل التعبير الكمـى أو الحجمـى أو الفنـى عـن أهـداف الوحـدة الاقتصـادية، وتحكمهـا مجموعـة العلاقات الفنية التى يتميز بها النشاط الاقتصادى للوحـدة بـافتراض مسـتوى معـين مـن التقـدم الفنـى والتكنولوجى. وتربط العلاقات الفنية السابقة بين الطاقة (الاستثمار) والإنتاج، وبـين الإنتـاج والاسـتهلاك الوسيط، وبين الإنتاج والعمالة، وبين العمالة والطاقة.

وتعتبر الموازنة العينية بهذا المفهوم أساس الموازنة التخطيطيـة، ويمكـن ضـمان سـلامة بنيانهـا نتيجـة للترابط المحكم بين متغيراتها المختلفـة، كـما يمكـن ضـمان دقـة تقـديراتها وواقعيتهـا نتيجـة البعـد عـن العوامل المالية والنقدية التى تتأثر بالاتجاهات التضخمية والانكماشية.

وتقاس مكونات الموازنة التخطيطية العينيـة بوحـدات قيـاس فنيـة، تتفـق وطبيعـة كـل علاقـة مـن العلاقات التى تعبر عنها تلك الموازنة فيما يختص بالنشاط الاقتصادى.

2- الموازنة المالية:

وتمثل الترجمة المالية للموازنة العينية، وذلك بتقييم الوحـدات الفنيـة بالموازنـة العينيـة مـن الناحيـة القيمية بالإضافة إلى إيضاح الخطة التمويلية للوحدة الاقتصادية ومدى ما تحققه من نتائج أعـمال، ومـا تدره من دخول تبعا لالتزاماتها بتحقيق برنامجها الإنتاجى[1].

وتفرق الموازنة المالية بين العمليـات الجاريـة أو الإنتـاج الجـارى (قائمـة نتـائج الأعـمال التقديرية)، وبين العمليات الرأسـمالية أو التكـوين الرأسـمالى (الجـدول التقـديرى للمركـز المالى).

(1) راجع: دكتور على محمود عبدالرحيم، "محاضرات في الموازنات التخطيطية" ، مكتبة الشباب 1968 ، ص 57 .

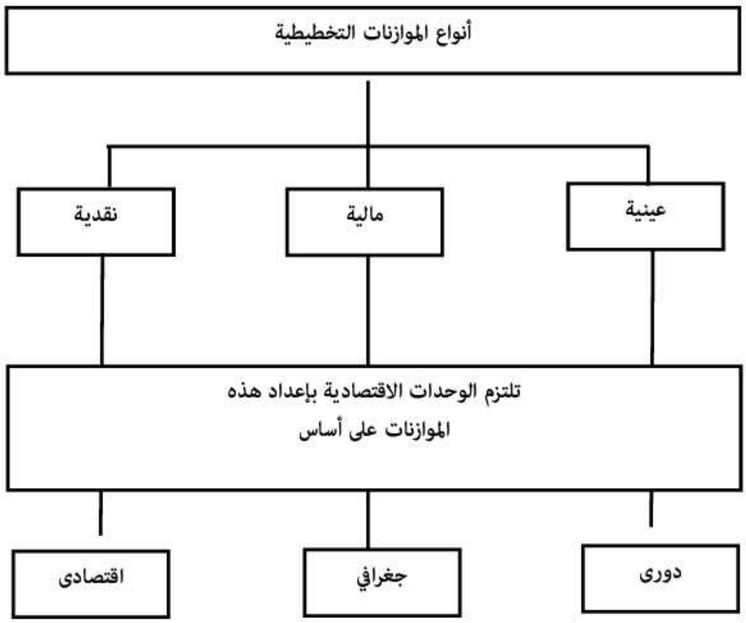
كما تفرق الموازنة المالية أيضا بين المستحقات المحلية والأجنبية (حرة أو باتفاقيات دفع) في كل من جانبى الموارد والاستخدامات بما يسهم في تصوير موقف النقد الأجنبى على مستوى الوحدة الاقتصادية.

3- الموازنة النقدية:

وتمثل بيانا بحركة المقبوضات والمدفوعات النقدية للوحدة الاقتصادية، وما يترتب على هذه المقبوضات والمدفوعات من فائض أو عجز نقدى، مما يساعد على دراسة الوضع التمويلى للوحدة الاقتصادية.

ونورد فيما يلى شكلا إيضاحيا يبرز أسلوب إعداد الموازنة التخطيطية في ظل النظام المحاسبى الموحد.

الموازنة التخطيطية الشاملة



حسب فترات المتابعة حسب الفروع حسب الأنشطة

- شهرى
- ربع سنوى
- سنوى

بفرض تقصير فترات المتابعة بما يسهل عملية اتخاذ الاجراءات العلاجية فى الوقت المناسب	للوقوف على أداء كل فرع ، واظهار مدى مساهمته فى الموازنة التخطيطية الشاملة	لتيسير قياس كفاءة كل نشاط اقتصادى ، ومدى مساهمته فى نتائج الوحدة الاقتصادية ككل

وتعبر الموازنة التخطيطية عن خطط عمل مستقبلة مبنية على تقديرات، ولذلك فإن نجاح الموازنة التخطيطية يتوقف على صحة هذه التقديرات التى يتم التوصل إليها، ويتطلب ذلك دراسة مختلف العوامل التى يتأثر بها المشروع سواء كانت داخلية أو خارجية، كما تتوقف فاعلية نظام الموازنات التخطيطية على سلامة التنظيم الإدارى والمحاسبى ومدى التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة.

مؤشرات خطة المشروع:

يصاحب خطة المشروع مجموعة من المؤشرات التى تبين الأنماط والمعايير التى يهتدى بها جهاز الإدارة والأقسام المختلفة والعاملون أثناء التنفيذ حتى يمكن تعبئة جهود الجميع لتحقيق أهداف الخطة.

وفيما يلى مجموعة من المؤشرات التى يمكن استخدامها للتعرف على مدى كفاية المشروع في الوصول إلى المعدلات المستهدفة. وهذه المؤشرات يمكن إيجازها فيما يلى:

مسلسل المؤشر وحدة القياس

1- مؤشرات الإنتاج

- حجم الإنتاج على ضوء تقديرات الخطة.
- الطاقة الكلية للمشروع.
- الإنتاج الفعلى.
- قيمة الإنتاج الذى تم تسويقه بالأسعار الجارية.
- قيمة الإنتاج بأسعار سنة الأساس.
- قيمة المخزون بأسعار الشراء أو السوق أيهما أقل.

2- العمالة

- عدد عمال المشروع.
- عدد العمال المشتغلين مباشرة بالإنتاج.
- إجمالى الأجور.
- متوسط الأجور السنوية للعمال.

3- المصروفات

- نسبة الأجور إلى إجمالى المصروفات.
- المصروفات الثابتة.
- المصروفات الثابتة عن كل 1000 جنيه من قيمة الإنتاج.
- المصروفات الثابتة إلى إجمالى الأجور.
- المصروفات الثابتة إلى المستلزمات.

- المصروفات الثابتة إلى استهلاك رأس المال.
- النسبة المئوية لخفض الأجور.

4- ربحية المشروع

- 1- الأرباح (الإيرادات بعد سداد الالتزامات - التكلفة المخططة).
- ربحية رأس المال = الربح : رأس المال.
- قدرة المشروع على مواجهة الالتزامات = (إجمالى الربح / مجموع الأصول)

أو صافي الربح / القيمة الصافية للأصول)

ربحية المشروع = (**الربح / المبيعات**) أو (صافي الربح/ تكلفة الإنتاج)

أو (صافي الربح/ صافي المبيعات)

5- مؤشرات مالية

- تكلفة إنتاج الوحدة (التكلفة الكلية / عدد الوحدات المنتجة).
- تكلفة جنيه المبيعات (التكلفة الكلية / المبيعات).
- صافي قيمة المشروع (مجموع قيمة الأصول/ مجموع الديون والالتزامات).
- نسبة المديونية (مجموع الديون/ مجموع الأصول ورأس المال).
- نسبة التداول (الأصول المتداولة/ الخصوم المتداولة).
- نسبة السيولة: الأصول المتداولة (عدا المخزون) / الخصوم المتداولة.
- فترة التحصيل : (المبيعات الآجلة / متوسط البيع اليومى).
- مهلة الدفع : (المشتريات الآجلة : متوسط الشراء اليومى).
- معدل دوران المخزون : (قيمة المبيعات / قيمة المخزون آخر المدة).
- معدل تداول رأس المال : (قيمة المبيعات / رأس المال).

6- مؤشرات فنية

- مدى استغلال الموارد : (الإنتاج الفعلى / الطاقة الاقتصادية المتاحة).
- الإنتاج عند نقطة التوازن : (تقابل دالة التكاليف مع دالة الايرادات).
- مستوى التشغيل : (الإنتاج عند نقطة التوازن / الطاقة الاقتصادية المتاحة).

7- الإنتاجية

- الإنتاجية الكلية للمشروع: (الناتج الكلى / المدخلات).
- إنتاجية العمل : (الناتج الكلى / عدد العمال).
- إنتاجية رأس المال : (الناتج الكلى : رأس المال المستخدم في الإنتاج).
- إنتاجية المواد الخام : (الناتج الكلى / المستلزمات).
- معامل استثمار رأس المال : (الناتج الكلى / الاستثمار).
- معامل الكفاية الاقتصادية : (نسبة الزيادة في الناتج الصافي/ مقدار الاستثمار الذى أدى إلى هذه الزيادة).

وفي الواقع فإن مؤشرات الأداء السابقة لا تخرج عن كونها أداء لإنارة الطريق أمام المستويات المختلفة للإدارة عن مدى الصعوبات التى تعترض التنفيذ.

الفصل الرابع

اتخاذ القرارات

الفصل الرابع

اتخاذ القرارات

تعنى كلمة قرار بأنها الاختيار القائم على أسس موضوعية، لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر، وبذلك يكون القرار هو البت النهائى والإرادة المحددة لصانع القرار فيما يجب أو ما لا يجب فعله، للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية.

واتخاذ القرار يمر في سلسلة من العمليات تتداخل فيها عوامل متعددة، سياسية واقتصادية واجتماعية ونفسية، كما تتضمن عناصر القيمة، والظروف غير المحددة وهى التى يحتمل توقعها في المستقبل.

واتخاذ القرار عملية جماعية بالرغم من أنه يصدر من فرد واحد، فهناك فرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار. فصنع القرار يعنى مرحلة الإعداد والتحضير والتكوين والذى تساهم فيه جهود الآخرين، أما اتخاذ القرار الذى يقوم به الرئيس الإدارى فيمثل المرحلة النهائية في عملية صنع القرارات.

والقرار لا ينتهى بمجرد صدوره، بل تستمر العملية المتعلقة به قائمة إلى حين تحقيق الهدف الذى جاء من أجله القرار، وتقييم نتائج الأعمال.

واتخاذ القرار هو جوهر الإدارة إذ على ضوئه تتحدد عناصر النشاط الإدارى. فالسياسات ما هى إلا قرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا لتحكم تصرفات الآخرين. والوظائف الإدارية كالرقابة مثلا ما هى إلا سلسلة من القرارات تتعلق بتحقيق برامج محددة من نواحى الكمية والنوع والتوقيت.

والقرار يجب أن يكون رشيدا أى أن يحقق الأهداف التى من أجلها اتخذ القرار. ولكى يكون القرار كذلك فإنه يلزم أن يتبع الأسلوب العلمى، وأن يبنى على حقائق وأن يقوم على التفكير المنطقى الذى يعتمد على الطريقة القياسية أو الاستقرائية أو الرياضية.

فالقياس أسلوب من أساليب البرهنة أو الاستدلال، يستهدف البرهنة على صدق قضية استنادا إلى صدق قضيتين أخريين. وتسمى القضية التى يراد الوصول إليها بنتيجة القياس. وبذلك يكون القياس هو الانتقال من العموميات إلى الجزئيات التى تدخل تحت هذه العموميات.

فإذا قيل مثلا : الزهور جميلة - والوردة من الزهور . إذن نتيجة للقياس الوردة جميلة.

أما الاستقراء فهو الانتقال من الجزئيات أو الملاحظات الفردية إلى قواعد عامة أو عموميات.

أنواع القرارات:

والقرارات التى تخص المنشأة يمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية:

—قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية مثل الأهداف المطلوب تحقيقها، السياسات العامة التنظيم، التخطيط، الاتصالات.

—قرارات تتعلق بالمبيعات مثل تحديد الأسواق، حجم ونوع المبيعات، قنوات التوزيع التسعير، الترويج، خدمات البيع، وسائل النقل.

—قرارات الإنتاج مثل موقع المصنع، التصميم الداخلى، طرق الإنتاج، مصادر الحصول على المواد الخام، إجراءات الشراء والتخزين، طرق دفع الأجور والمكافآت.

—قرارات متعلقة بالعمالة مثل: مصادر الاختيار، التعيين، التدريب، الأجور، طرق الترقى، تقييم الوظائف.

—قرارات التمويل مثل حجم رأس المال، طرق التمويل، وتوزيعات الأرباح، والتحليل المالى وغيرها.

مراحل اتخاذ القرار:

عادة ما يمر القرار وفق المراحل التالية:

1- تحديد المشكلة (الهدف):

إن تحديد المشكلة هو الخطوة الأولى في اتخاذ القرار، ووجود مشكلة ما يعنى وجود اختلاف بين ما هو قائم، وبين ما يجب أن يكون، بمعنى وجود فجوة بين النتائج والأهداف، أو الإدراك بوجود وقف غير متوازن أو خطأ يحتاج إلى حل. وهناك فرق بين ظاهرة وجود مشكلة، وبين الأسباب التى أدت إلى وجود مشكلة. ويأتى بعد ذلك تحليل المشكلة أو ما يسمى بالتشخيص. والتشخيص الجيد يفرق بين الظاهرة وبين أسباب حدوثها، ويحدد درجة دقة المعلومات أو الحقائق المتعلقة بالمشكلة، ويحدد أسبابها وأبعادها، والعوامل التى أدت إلى حدوثها، والقيود التى تفرضها الإمكانيات والموارد المتاحة.

وعند كتابة المشكلة، فإنه يجب تعريفها بدقة، وبطريقة واضحة ومحددة وليست عامة، وأن يحتوى تعريف المشكلة على التشخيص النهائى لها - ليس من خلال مظاهرها بل من خلال الأسباب التى أدت إليها. ويجب تجنب كتابة المشكلة كما لو كانت حلا ضمنيا، كذلك التفرقة بين المشكلات طويلة الأجل والمشكلات قصيرة الأجل.

ويجب أن يحدد التشخيص الآثار المترتبة على إعداد قرار بالنسبة للمشكلة، ومدى تكرارها بحيث لا يكون القرار علاجا لمشكلة عرضية، هذا مع ضرورة ربط المشكلة بالأهداف العامة للمنظمة ككل.

وقد تكون المشكلة هى تحقيق هدف معين، لذلك يلزم تحديد هذا الهدف في ضوء معلومات صحيحة يلزم توافرها، ويجب أن تكون الأهداف في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة والظروف التى يعمل فيها المشروع.

والأهداف هى الغايات التى يسعى المشروع إلى تحقيقها في فترة مقبلة ويشترط فيها أن تكون واضحة، ومحددة، وعملية أى يمكن الوصول إليها، وأن ترتبط باهتمامات العاملين.

والأهداف تكون قصيرة أو طويلة المدى، وقد تكون عامة أو وسيطة.

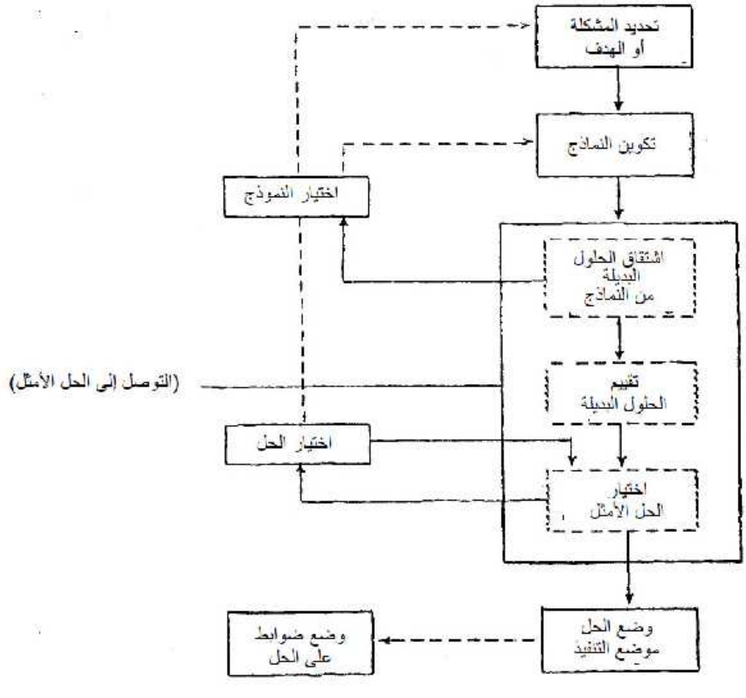
ويجب أن يكون الهدف دقيقا، ومحدد الكمية أو القيمة، يتبغى الوصول إليه في مجال نشـاط معـين، وبذلك يمكن معرفة العوامل والقيود التى تحد من تحقيقه، واستخلاص الحلول البديلة، للوصول إلى حـل أمثل يمكن على ضوئه وضع خطة أو برنامج تفصيلى للعمل.

ويجب أن تشتمل صياغة المشكلة على تحديد للأهداف المطلوب تحقيقها، والقيود أو المحددات على ما يمكن عمله، وأى قيود على الوقت المتاح لاتخاذ القرار بشأن حل المشكلة حتى يمكـن تفهـم الظـروف المحيطة بالمشكلة.

ويأتى بعد ذلك تكوين نموذج يمثل المشكلة، وتحديد المتغيرات التى تؤثر في تحقيق الأهداف، ويساعد بناء النموذج على تحديد هيكل المشكلة بحيث يمكن تحديد الأدوات والأساليب المناسبة لحل المشكلة.

2- الحلول والبدائل:

الحلول أو الوسائل البديلة هى طرق الحل المفتوحة أمام جهاز الإدارة لتحقيق الهـدف الـذى يسـعى إليه المشروع، وسعيا وراء ذلك، وبعد تحليل العوامل التى تـؤثر في تحقيـق الهـدف، تتضـح عـدة بـدائل يمكن الأخذ بأى منها على ضوء المزايا والعيوب لكل حل.



والبديل يجب أن يفي بمجموعة من الشروط والمتطلبات الدنيا، وهذا لا يستدعى بالضرورة البحث عن جميع البدائل الممكنة أى الأخذ بمبدأ "الإدارة بالاستثناء".

وبذلك تستبعد البدائل التى لا تتوافر فيها المستويات المطلوبة، وبهذا يمكن حصر البدائل في مجموعة محددة.

ويمكن وضع البدائل في مستويات تبدأ من المستوى الأول للبدائل، وهو الذى يبدأ عادة بالبديلين الرئيسيين الذين يحددان المرحلة الأولى من البحث عن البدائل، وهما الإبقاء على الحالة كما هى، أو البحث عن البديل الثانى، وهكذا حتى نصل إلى ما يسمى بشجرة البدائل - فكلما انتقلنا من مستوى إلى آخر يزداد عدد البدائل.

3- تقييم البدائل:

وتتم المفاضلة بين البدائل على أسس موضوعية لمعرفة مزايا وعيوب كل بديل، ويمكن استخدام مجموعة من المعايير الاقتصادية، والمالية، والفنية، والاجتماعية وغيرها.

نواحى اقتصادية ومالية:

- مقدار الربح المتوقع، ومعدل العائد في كل فترة زمنية معينة.
- التكاليف الكلية أو متوسط التكاليف خلال فترة محددة.
- فترة استرداد رأس المال، وتكاليف الحصول عليه، ومعدل الفوائد السنوية.
- مدى المساهمة في زيادة المبيعات والأرباح، والعملاء، وتطوير المنتجات، وخفض الأسعار.
- هل يؤدى استخدام الأسلوب المقترح إلى اعتبار الوسائل الحالية متقادمة؟
- مدى المساهمة في زيادة معدل الإنتاجية، وتقاس بقسمة المخرجات على المدخلات وهى العمل ورأس المال والمواد ومعنى ذلك زيادة حجم الإنتاج، أو خفض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح والقيمة المضافة.

نواحى إدارية :

- - مدى التغير الذى يحدثه النظام المقترح في سياسات التسويق (عدد ونوع المنتجات - شكل وتصميم المنتجات - الجودة - اختيار العملاء - أنواع العملاء - الأسعار - التكلفة - النقل - منافذ التوزيع - الإعلان - الترويج - الخدمة - الصيانة).
- - أثر التغير في سياسات الإنتاج (مصادر المواد - موقع الآلات - وسائل النقل - العمليات الإنتاجية - نوع المنتج - حجم العمالة المطلوبة).
- -أثر التغير في أنواع العمالة المطلوبة، ومصادر الحصول عليها، وطرق تدريبها، وأسلوب مكافآتها.
- -مدى مساهمة الأسلوب المقترح في تحقيق الهدف، أو علاج المشكلة موضوع البحث بطريقة عملية.

- -إمكانية التنفيذ من الناحية العملية، والوقت الذى يستغرقه التنفيذ.
- مدى التعارض، أو التناسق مع النظم والسياسات الحالية في المشروع.
- مدى قدرة السوق على تقبل منتجات متطورة.
- قدرة العاملين على استيعاب التكنولوجيا الحديثة - وهل في قدرة العاملين التدريب على الآلات الحديثة والأخذ بالوسائل المقترحة بسرعة وسهولة.
- هل يتطلب الأخذ بالأسلوب المقترح، تغييرا في الإجراءات والسياسات المتبعة، وهل سيحل المشكلة موضوع الدراسة بطريقة عارضة أم دائمة.

فإذا كان الأمر كذلك - فما هى مصادر التمويل المتاحة - هل يعتمد المشروع على مصادره الداخلية ؟ أم يلجأ إلى مصادر خارجية - فإذا اعتمد المشروع على استثمارات رأسمالية كبيرة - فما هى مصادرها وأعباؤها وشروطها ؟

4- اختيار الحل :

هناك اعتبار أساسى عند اختيار البديل المناسب وهو وجود حالة "عدم التأكد" إذ لا يمكن القطع بأن النتائج مؤكدة 100 ٪ لأن ما يحدث في المستقبل لابد وان تكون له قيمة احتمالية. غير أنه يمكن اتخاذ قرار في مثل هذه الحالات من ظروف عدم التأكد كلما كانت الاحتمالات أكثر دقة، وبذلك يتخذ القرار في ظل ما يسمى بالمخاطرة المحسوبة، بشرط توافر بيانات صحيحة وكاملة عن الحالة موضع الدراسة.

وبالرغم من أن الحل قد سبقت دراسته من وجهة نظر إمكانية حل المشكلة القائمة حاليا، إلا أنه يجب تقدير احتمال إمكانية التنفيذ مستقبلا.

ولتنفيذ الحل المطلوب، فإنه يجب وضع خطة وبرامج عمل، تحدد الأدوات الممكن استخدامها، وتوقيتات التنفيذ، والناتج المتوقع خلال كل فترة زمنية.

ويمكن الوصول إلى الحل المناسب عن طريق أحد مدخلين: الأول المدخل الوصفي والثانى المدخل الكمى.

أولا - المدخل الوصفي:

ويقوم على أساس الصفات المميزة لكل عامل، والصعوبات التى يمكن أن تقابله والعيوب التى تعترضه، ودراسة النتائج التى تترتب على اتخاذ هذا العامل دون غيره، أى أنه يقوم على ضوء اعتبارات شخصية، وليست موضوعية، ويعترض استخدام هذا المدخل صعوبة الوصول إلى قرار سليم ودقيق بعيد عن التحيز.

فإذا اتضح لإحدى الشركات وجود نقص في حجم المبيعات أو الأرباح المتوقعة عن المستهدفة فإن الإدارة تقوم بدراسة الأسباب التى أدت إلى حدوث هذه الظاهرة والبدائل أو الحلول التى يمكن اتخاذها، حسب مزايا وعيوب كل بديل، وعلى ضوء أكثر البدائل ملاءمة يمكن اختيار أنسب هذه البدائل.

والشكل التالى يبين أسلوب استخدام المدخل الوصفي عند تقرير أهمية العلاقة بين البدائل المختلفة.

الأسلوب / التقدير	ممتاز (أ) الوزن ٥	جيد (ب) الوزن ٤	متوسط (جـ) الوزن ٣	أقل من المتوسط (د) الوزن ٢
تخفيض الاسعار	يزيد الطلب على السلعه	ادخال عناصر جديدة من المستهلكين	انصراف فئات معينة من المستهلكين	تحقيق خسارة
تحسين جودة الانتاج	زيادة الطلب عامة	تحديد نوعية العملاء	انسحاب صغار العملاء	ارتفاع ثمن السلعه
تطوير السلعة فنيا	يتوفر للسلعة مزايا يستحيل تقليدها	تحقيق مزايا يصعب تقليدها	تحقيق مزايا يمكن تقليدها	التقليد قائم فعلا
حملات اعلانية	زيادة حجم المبيعات في الداخل والخارج	زيادة المبيعات في الخارج أكثر من الداخل	زيادة المبيعات في الداخل أكثر من الخارج	الاثر غير مؤكد في الداخل أو الخارج
تغيير وتنوع أسلوب التوزيع	فتح منافذ جديدة	زيادة المبيعات في المناطق الحالية	الاثر غير مؤكد	أعباء اضافية
منح حوافز لرجال البيع	زيادة المبيعات	ليس بالضرورة كذلك	غير مؤكد	الاثر محدود
تقديم خدمات كالصيانة	زيادة الاقبال على السلعة بالنسبة لكل العملاء	زيادة المبيعات بالنسبة لعدد محدود من العملاء	غير مؤكد	اضافه أعباء ادارية جديدة
البيع الاجل	زيادة المبيعات في كل الانواع	زيادة المبيعات في انواع على حساب أخرى	تساوى الاثر	اضافة أعباء ادارية للتحصيل الاجل
اضافة منتجات جديدة	زيادة بتشكيلة المبيعات	زيادة البيع بالنسبة للاصناف الجديدة	غير مؤكد	تساوى الاثر

مثال - لأسلوب وصفي تحقيقي:

اتضح لإحدى الشركات الجديدة العاطلة في تجارة الأزياء أنه على الرغم من أن الشركة تقدم سلعا جيدة ومبتكرة وبأسعار مناسبة، إلا أن الأرباح في تناقص مستمر سنة بعد أخرى، وقام جهاز الإدارة بدراسة المشكلة بطريقة علمية ومنطقية وكانت الدراسة تسير وفق الخطوات التالية:

أ)المشكلة أو الظاهرة هى نقص الأرباح.

ب)نقص الأرباح قد يرجع إلى زيادة التكاليف، أو قلة المبيعات، أو عدم مناسبة الأسعار أو عدم تطوير السلعة، أو تحسين جودتها أو نوعيتها.

ج)اتضح بعد الدراسة أن حجم المبيعات هو الذى انخفض، وليست التكاليف هى التى زادت.

د)بتحليل سياسة المبيعات اتضح أن طريقة التسويق هى السبب في حدوث هذه الظاهرة وليست سياسة الإنتاج أو الأسعار.

هـ) سياسة التسويق قد ترجع إلى نظام التوزيع، أو عدم منح حوافز لرجال البيع بالقدر الكافي، أو عدم تقديم خدمات كالصيانة. وقد ترجع إلى نظام البيع، آجل ونقدى، أو عدم تطوير السلعة فنيا أو إلى زيادة الأسعار بالنسبة للسلع المنافسة أو إلى قلة الحملات الإعلانية أو عدم تغيير وتنوع أسلوب التوزيع.

و)اتضح أن سياسة الإعلان كانت أحد العوامل الأساسية في نقص حجم المبيعات وبالتالى الأرباح، ولم يكن السبب، هو نوع السلعة أو السعر.

ز)سياسة الإعلان قد تكون عن طريق: الإذاعة، التلفزيون، الصحف، المجلات الأسبوعية، رجال البيع، الخطابات البريدية، قوائم الاستقصاء، الملصقات، المقابلات الشخصية، الأوكازيونات في المواسم المختلفة.

ح)ونجاح سياسة الإعلان، تتوقف على الآتى:

- نوع العميل - فالتعامل مع رجال الأعمال يختلف عن معاملة المستهلك العادى.
- شكل الإعلان - يختلف من منطقة إلى أخرى، ومن عميل لآخر.

- توقيت الإعلان - قد تكون دورية أو موسمية كافتتاح المدارس، أو الأعياد أو الأجازات الصيفية. برامج الصباح أم المساء.
- وسيلة الإعلان - المجلات الأسبوعية قد تكون محدودة التداول أما الصحف فتداولها يكون على نطاق واسع، غير أن الصحف قد تكون محدودة الأثر بالنسبة للمستهلك العادى.

برامج التلفزيون قد تناسب الأسر الفنية. ويرتبط بها توقيت الإعلان وحجمه وشكله. هل تكون قبل نشرة الأخبار المسائية أو بين برامج كرة القدم ؟

مخصصات الإعلان قد تكون غير كافية عموماً، أو كافية بالنسبة لوسيلة دون أخرى، غير أن توزيع تلك المخصصات لم يكن متوازنا بالقدر الذى يغطى كافة فئات العملاء.

ط)اتضح أن توقيت الإعلان لم يكن مناسبا، ولم يكن السبب هو قلة المخصصات أو وسيلة الإعلان.

ي)قد يكون الحل المناسب هو القيام بحملة إعلانية لتنشيط المبيعات، لنراعى الظروف الموسمية كدخول الجامعات والمدارس، ومواسم الأجازات كالأعياد العامة للطوائف المختلفة، أو الأعياد الخاصة (شم النسيم - عيد الأم ، أو المواسم الفصلية (الشتاء - الربيع - الصيف) لتقديم الأزياء والمبتكرات الحديثة والترويج لها في الوقت المناسب.

ثانيا - الطرق الكمية:

هناك الكثير من الطرق الكمية التى تساعد الفرد على اتخاذ قرار بالنسبة لموضوع معين. وتتعلق بعض هذه الطرق بالقرارات التى تتخذ في ظل عامل المخاطرة، وبعضها الآخر في ظروف عدم التأكد. ففي الحالة الأولى يمكن تحديد الاحتمالات المختلفة بحدوث أو عدم حدوث ظاهرة معينة، في حين أنه لا يمكن تحديد هذه الاحتمالات في الحالة الثانية.

وفيما يلي بعض الطرق الكمية المستخدمة في اتخاذ القرار:

1- طريقة القيمة المتوقعة:

قد يقوم شخص باتخاذ قرار معين بالنسبة لمشكلة معينة على ضوء القيمة المتوقعة لهذا القرار والتى ترتبط باحتمال الحصول عليها.

فقد يرى أحد الموردين الدخول في مناقصة لتوريد سلعة معينة بسعر معين على أساس أنه سبق أن ورد سلعا مثيلة بثمن متقارب، لأن الظروف الحالية متقاربة. وعلى ذلك فإنه واثق بنسبة 80٪ من حصوله على المناقصة بتقدير (أ) أو على الأقل بتقدير (ب) .

2- العقد الفردى أو الفرصة المضاعة:

باستخدام المصفوفة السابقة يتضح وجود احتمالين: الأول احتمال مكسب قدره 80 جنيه إذا استثمر أمواله في إنتاج السلعة أ = أو خسارة قدرها 80 جنيه وذلك بفرض أن عدم استثمار الأموال في إنتاج السلعة أ ضيع فرصة احتمال مكسب قدره 80 جنيه.

فإذا رمزنا إلى احتمال المكسب بالرمز ك ، فإن احتمال الخسارة = أ - ك على اعتبار أن المكسب والخسارة : ك + (1 - ك) = 1

وعلى ذلك فإن القيمة المتوقعة = ك (80) + (1- ك) × -80

= 80 ك + 80 ك - 80

فإذا كانت ك = 1

فإن القيمة المتوقعة = 80

وعلى ذلك فالمستثمر لن يقبل أى مبلغ أقل من 80 جنيه مقابل التنازل عن هذا العقد - أما إذا كانت ك أقل من 1 - وعلى افتراض أنها = 0.7

فإن القيمة المتوقعة للعقد = 0.7 × 80 + (1 - 0.7) × - 80

= 56 + 0.3 × - 80 = 32

فإذا كان المستثمر مغامرا فإنه يفضل الحصول على 56 جنيه أى مبلغ أكثر من 32 جنيه والذى احتسبت قيمته المتوقعة بـ 32 جنيها استنادا إلى أن احتمال كسب 80 جنيه هو 56 جنيه. أما إذا كان المستثمر متحفظا فإنه يقبل أى مبلغ أقل

من 32 جنيه مقابل التنازل عن هذا العقد والذى احتسبت قيمته المتوقعة بمبلغ 32 جنيه نظرا لوجود احتمال قدره 30٪ لتحقيق خسارة قدرها 80 جنيه.

مصفوفة الاحتمالات:

ويمكن الاستعاضة عن المصفوفة النقدية بمصفوفة أخرى هى مصفوفة الاحتمالات وهذه تبين اتجاهات المستثمر تجاه عنصر المخاطرة، والتى تختلف من شخص لآخر، فإذا كان المستثمر له تفضيلات الشخص المغامر، فإن الجدول التالى يبين المصفوفة الجديدة بحيث يصبح القرار متعلقا باحتمال الاحتمالات المتوقعة للعقد الفردى.

مصفوفة الاحتمالات

احتمال مكسب قدره 80 جنيه حيث ك =	احتمال ارتفاع الأسعار 0.5	احتمال ثبات الأسعار 0.3	احتمال انخفاض الأسعار 0.2
ك بالنسبة للعقد أ	1	0.5	0.2
ك بالنسبة للعقد ب	0.5	1	0.3
ك بالنسبة للعقد جـ	0.3	0.4	0.7

احتمال الاحتمال المتوقع للعقد أ = $0.5 \times 1 + 0.5 \times 0.6 + 0.2 \times 0.2 = 0.69$

احتمال الاحتمال المتوقع للعقد ب = $0.5 \times 0.5 + 0.3 \times 0.1 + 0.2 \times 0.3 = 0.61$

احتمال الاحتمال المتوقع للعقد جـ = $0.5 \times 0.3 + 0.3 \times 0.4 + 0.2 \times 0.7 = 0.41$

وبذلك يكون القرار هو الاستثمار في المشروع أ حيث أن احتمال الكسب أكبر مقارنا بالاستثمارات الأخرى.

العلاقة بين كفاءة الأسلوب واختيار الهدف:

إذا فرض أن شركة ما تريد أن تحقق الأهداف 1 ، 2 ، 3 ولدى الشركة ثلاثة أساليب أ ، ب ، جـ ، وأن كفاءة الأسلوب أ في تحقيق الهدف 1 = 0.8 ، وكفاءته في تحقيق الهدف 2 = 0.6 وكفاءته في تحقيق الهدف 3 = 0.5

وعلى ذلك فإن الموقف يصبح كالآتى:

الهـــدف	1	2	3
الـــوزن	0.5	0.6	0.7
كفاءة الأسلوب (أ)	0.8	0.6	0.5
كفاءة الأسلوب (ب)	0.1	0.2	0.2
كفاءة الأسلوب (جـ)	0.1	0.1	0.3
المجموع	1.0	1.0	1.0

وفي هذا الموقف فإن الاختيار بين الأهداف يتحدد على ضوء الكفاءة النسبية للأسلوب المستخدم.

وتحسب الكفاءة على أساس : ضرب كفاءة الأسلوب × وزن الهدف (أهميته) وذلك على النحو التالى:

بالنسبة للهدف 1

إذا أريد تحقيقه بالأسلوب أ - فإن كفاءته النسبية تصبح 0.5 × 0.8 = 0.40

وإذا أريد تحقيقه بالأسلوب ب - فإن كفاءته النسبية تصبح 0.5 × 0.1 = 0.05

وإذا أريد تحقيقه بالأسلوب جـ - فإن كفاءته النسبية تصبح 0.5 × 0.1 = 0.05

بالنسبة للهدف 2

إذا أريد تحقيقه بالأسلوب أ - فإن كفاءته النسبية تصبح 0.6 × 0.6 = 0.36

وإذا أريد تحقيقه بالأسلوب ب - فإن كفاءته النسبية تصبح 0.6 × 0.3 = 0.18

وإذا أريد تحقيقه بالأسلوب جـ - فإن كفاءته النسبية تصبح 0.6 × 0.1 = 0.06

بالنسبة للهدف 3

إذا أريد تحقيقه بالأسلوب أ - فإن كفاءته النسبية تصبح 0.7 × 0.5 = 0.35

وإذا أريد تحقيقه بالأسلوب ب - فإن كفاءته النسبية تصبح 0.7 × 0.2 = 0.14

وإذا أريد تحقيقه بالأسلوب جـ - فإن كفاءته النسبية تصبح 0.7 × 0.3 = 0.21

ومن هذا يتضح أن درجة كفاءة الأسلوب تؤثر في اختيار الهدف.

فإذا كان الأسـلوب أ هـو الـذى سيسـتخدم في التنفيـذ فيكـون الهـدف أ هـو المفضـل، وإذا اسـتخدم الأسلوب ب فإن الهدف 2 يكون هو المفضل، وإذا استخدم الأسلوب جـ فإن الهدف 3 يكون هو المفضل. وذلك على النحو التالى:

الهدف	ا	2	3
الأسلوب	الكفاءة المرجحة	الكفاءة المرجحة	الكفاءة المرجحة
أ	0.40	0.36	0.35
ب	0.05	0.18	0.14
جـ	0.05	0.06	0.21

وعلى ضوء ما تقدم يتم الاختيار بين الأهداف حسب كفاءة الأسلوب المستخدم، والأسلوب أو البـديل المستخدم يشترط فيه ما يلى:

- يحقق أهداف المشروع، في أسرع وقت، وبأقل تكلفة، وبأعلى درجة من الكفاية.
- يكون عمليا، يمكن تنفيذه.
- تتفق متطلبات تنفيذه وطاقات المشروع الحالية والمحتملة، وفي حدود امكاناته المادية والبشرية.
- يكون متناسقا مع سياسات المشروع.
- يساعد في تطوير الإنتاج، أو خفض التكلفة، أو الحصول على ربح مناسب، أو تقـديم خدمـة بسـعر يتناسب وقدرة المستهلك.
- ألا يترتب على اتخاذ هذا البديل الحصول على منافع فردية، على حساب المنافع الاجتماعية.

اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد:

1- استخدام المتوسط الحسابي:

إذا كان المستثمر في المثال السابق غير قادر على تحديد الاحتمالات التى تتعلق بظواهر معينة مثل ارتفاع أو ثبات أو انخفاض الأسعار، ففي هذه الحالة يفترض تساوى احتمالات حدوث هذه الظواهر، ويتم اختيار الاستثمار الأمثل، على ضوء ما يعطيه من أكبر منفعة متوقعة أو أكبر متوسط حسابى.

الربح أو الخسارة بالنسبة للسلعة أ	80 جنيه	30 جنيه	-(30) جنيه
الربح أو الخسارة بالنسبة للسلعة ب	30 جنيه	80 جنيه	-(10) جنيه
الربح أو الخسارة بالنسبة للسلعة جـ	-(40) جنيه	20 جنيه	60 جنيه

المنفعة المتوقعة لإنتاج السلعة أ = $\frac{30 - 30 + 80}{3} = 26.6$

المنفعة المتوقعة لإنتاج السلعة ب = $\frac{10 - 80 + 30}{3} = 33.3$

المنفعة المتوقعة لإنتاج السلعة جـ = $\frac{60 + 20 + 40}{3} = 13.3$

وباستخدام المتوسط الحسابى، فإن الاستثمار في السلعة ب يعد أفضل من الاستثمار في سلعة أخرى.

3- معيار هوروتز:

يبنى معيار هوروتز على أساس أن بعض الأفراد يتخذون قراراتهم على ضوء القيم المتطرفة فقط: التفاؤل والتشاؤم أى أكبر قيمة وأصغر قيمة، مهملين القيم التى تقع بينهما، ثم تحديد أوزان لهذه القيم مقدما والتى تعكس بدورها الأهمية النسبية بالنسبة للفرد المعين.

فإذا كانت α تمثل فهرس التشاؤم النسبى.

فإن $(1 - \alpha)$ تمثل فهرس التفاؤل النسبى.

ويصبح معيار هوروتز الذى يرمز له بالرمز هـ يحدد كما يلى:

هـ = α (الحد الأدنى) + $(1 - \alpha)$ الحد الأقصى.

حيث أن الحد الأدنى يمثل أقل عائد بالنسبة لقرار معين، ويمثل الحد الأقصى أكبر عائد لنفس القرار.

وبالرجوع للمثال السابق فإنه يمكن حساب معيار هوروتز لكل سلعة كما يلى:

السلعة أ = $\alpha (-30) + 80 (1 - \alpha) = 80 - 110\ \alpha$

السلعة ب = $\alpha (-10) + 80 (1 - \alpha) = 80 - 90\ \alpha$

السلعة جـ = $\alpha (-14) + 60 (1 - \alpha) = -6 - 100\ \alpha$

فإذا كانت δ = صفر ، أى أن الاستثمار يعد متفائلا إلى أبعد الحدود فإنه يتساوى لديه كل من الاستثمار في السلعة أ ، ب

أما إذا كانت α تساوى قيمة أخرى غير الصفر فإن المستثمر يفضل السلعة ب دائما عن أ ، جـ - كما أن الاستثمار في السلعة أ دائما أفضل من جـ

بحوث العمليات:

وتعتبر بحوث العمليات من أكبر الوسائل المساعدة التى تخدم جهاز الإدارة في البحث عن البدائل المناسبة وتقييمها والمقارنة بينها، حتى يكون القرار مبنيا على أسس علمية، وتتطلب بحوث العمليات أن يقوم متخذ القرار بتحويل المشكلة إلى نموذج يستطيع من خلاله، وباستخدام الطرق الكمية والرياضية، أن يختار البديل

المناسب. ومن أمثلة طرق بحوث العمليات: البرامج الخطية والديناميكية، وصفوف الانتظار، والشبكات، وغيرها.

وقد يتطلب الأمر استخدام أسلوب المحاكاة، أى محاولة تمثيل الموقف إما رياضيا أو باستخدام نموذج صغير للمشكلة ثم يتخذ القرار على هذا الموقف التمثيلى. ويفيد الحاسب الالكترونى في إجراء العديد من العمليات الحسابية لمعرفة نتائج اتخاذ القرار وتأثيراته على نواحى العمل الأخرى.

وفي بعض الحالات قد يتخذ المدير قراره على مراحل، فيبدأ في تنفيذ المرحلة الثانية على ضوء ما حققته المرحلة الأولى من نتائج. ويطبق هذا الأسلوب في الحالات الديناميكية التى تتصف بسرعة الحركة والتغير حيث لا يكون الموقف واضحا في جميع مراحله، ويجب توافر عدد كبير من البدائل يختار منها البديل المناسب، وفق ظروف الموقف في كل مرحلة.

وبعد الانتهاء من اتخاذ القرار تتخذ الخطوات لتخطيط عمليات المشروع، ووضع خطة تفصيلية لكل من نشاطاته وهى التسويق، والإنتاج، والأفراد، والتمويل، وهذا ما ستوضحه الفصول التالية.

الفصل الخامس

السلوك الإنساني في الإدارة

الفصل الخامس

السلوك الإنساني في الإدارة

تطور الفكر الإدارى في نظرته للإنسان:

لم يكن اكتشاف البعد الإنساني للإدارة أمرا سهلا، بل لقد تعاقبت فترات طويلة من الفكر والتطبيق الإدارى كان العنصر الإنساني فيها مهملا أو متجاهلا بدرجات مختلفة، ويمكن حصر فترات التطور في الفكر الإدارى من حيث النظرة للجانب الإنساني في الإدارة في الآتى:

1- حركة الإدارة العلمية:

وقد كان التركيز الأساسى فيها على الجوانب المادية في العمل والإنتاج، وكانت ترى في تقسيم العمل والتخصيص أساسا صالحا لرفع الإنتاجية، ولم يكن الإنسان في نظرية الإدارة العلمية أكثر من مجرد "أداة" للعمل أو مصدر للطاقة تستخدمه الإدارة في الوصول إلى الإنتاج المطلوب، ولم تكن نظرية الإدارة العلمية تتوقع عائدا هاما من مساهمة ومشاركة العاملين، لذا فقد حددت دورهم في مجرد تلقى التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء المثلى التى تم تدريبهم عليها. وكان الحافز الأساسى للعاملين في نظرية الإدارة العلمية هو الحافز النقدى.

2- حركة العلاقات الإنسانية:

وقد نشأت هذه الحركة تحت وطأة الكساد العالمى الكبير وظروف الحرب العالمية الثانية، وخروجا على مبادئ الإدارة العلمية التى سببت كثيرا من المشكلات العمالية وأثارت موجات من الاضطرابات الصناعية، وقد كان المنطق الأساسى لحركة العلاقات الإنسانية أن الإنسان هو محور العمل الإدارى وأنه العنصر الهام في تحديد الإنتاجية. كذلك روجت حركة العلاقات الإنسانية مفاهيم "الحالة المعنوية" وأثر جماعات العمل والجو الاجتماعى للعمل على معنوية العاملين ومن ثم على إنتاجيتهم. ومن أهم نتائج حركة العلاقات الإنسانية التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أسس المعاملة الإنسانية للعاملين.

3- مدخل العملية الإدارية:

لم يكن تطور الفكر الإداري حتى أوائل الخمسينات مرضيا أو فعالا في التطبيق. فلا شك أن إهمال حركة الإدارة العلمية للجوانب الإنسانية وتركيزها على العناصر الفنية في الإنتاج قد أدى إلى كثير من المشكلات الإنسانية في علاقات الإدارة بالعاملين كان لها آثارها السالبة على الإنتاجية. كذلك فإن مبالغة أنصار حركة العلاقات الإنسانية في تصوير أهمية مفاهيم "الحالة المعنوية" و "الجو الاجتماعى" للعمل وضرورة اتخاذ موقف أبوى من جانب الإدارة في علاقاتها مع العاملين قد أدى إلى حالات من التسيب وضعف القيادة الإدارية كان لها هى الأخرى آثار سالبة على الكفاءة الإنتاجية.

لكل هذه الأسباب، فقط ظهر اتجاه في الفكر الإدارى يروج لمفهوم جديد (أن الإدارة أساسا هى مجموعة الوظائف الإدارية والتى تتخذ شكل دورة أو عملية مستمرة وتتضمن التخطيط، والتنظيم والمتابعة) وأن هذه العملية تخص الإدارة العليا أساسا فإذا تمت على الوجه الأكمل لها يمكن التحقق من الوصول إلى الأهداف المطلوبة - مع بقاء الأشياء الأخرى على ما هى عليه - ونتيجة لهذا التفكير ازداد الاهتمام بتنمية المهارات والقدرات الإدارية في مجالات التخطيط والتنظيم والمتابعة. وابتكار الأساليب والأدوات المتطورة المساعدة للإدارة في أداء هذه الوظائف. ويمكن القول إجمالا أن هذه الحركة الفكرية وإن لم تغفل العنصر الإنساني تماما. إلا أنها لم تضعه في موضعه الصحيح كأحد المحددات الرئيسية لناتج العمل الإدارى.

4- مدخل اتخاذ القرارات وعلم الإدارة:

وقد نمى هذا المدخل في الستينات وتطور وازدهر في السنوات الأخيرة بفضل انتشار الحاسبات الإلكترونية وظهور أدوات جديدة للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية وأهمها "بحوث العمليات" ويتميز هذا المدخل بتخفيض الجانب الإنساني في الإدارة إلى حد أدنى واعتباره مجرد عامل من مجموعة متعددة من العوامل المؤثرة في القرار الإدارى.

5- المدخل السلوكى:

في ذات الوقت الذى انتشرت فيه مفاهيم "علم الإدارة ومدخل اتخاذ القرارات" كان الانجاه السلوكى المتكامل ينمو أيضا ويكتسب اقتناع كثير من المديرين. ويقدم المدخل السلوكى للإدارة منطقا متميزا يرى أن العامل الأساسى المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو ... الإنسان (وبمعنى أدق السلوك الإنساني). ويجمع المدخل السلوكى مبادئ ومفاهيم من علوم إنسانية مختلفة تدور كلها حول محاولة فهم وتفسير السلوك الإنساني والإفادة من هذه التفسيرات في التنبؤ بأشكال السلوك المتوقعة للأفراد في مواقع العمل المختلفة، ومن ثم تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات الرشيدة لحل مشكلات العمل وتحقيق أهدافه.

وينقسم أنصار المدخل السلوكى إلى مجموعتين بصفة عامة.

(أ) مجموعة السلوك الإنساني .

(ب) مجموعة النظام الاجتماعى.

ويقوم الأساس الفكرى للمجموعة الأولى على أن الإدارة هى تحقيق الأعمال والإنجازات من خلال الجهد الإنساني ، ومن ثم فإن نجاح المدير يتوقف على فهمه للعلاقات الإنسانية، وتمكنه من أساليب القيادة وأدوات العلوم السلوكية الأخرى لفهم وإدارة العلاقات بين الناس، إن الإنسان في نظر هذه المجموعة هو العنصر الأساسى في الإدارة وبالتالى تتجه الدراسات إلى اكتشاف أسلم السبل لبناء العلاقات الإنسانية المؤدية إلى الإنتاجية والكفاءة. ومن الموضوعات التى تتردد في كتابات هذه المجموعة:

- الدافعية.
- القيادة.
- التدريب.
- الاتصالات.

وانعكست هذه الموضوعات في مفاهيم عامة منها "الإدارة بالمشاركة" أو "الإدارة بالأهداف" وبصفة عامة فإن أنصار هذه المجموعة يهتمون أساسا بسيكولوجية الفرد وعلم النفس الاجتماعى وكثير منهم يعتبر أن الإدارة مرادف للقيادة. وقد بدأت هذه

المجموعة الفكرية أساسا منذ تجارب هوثورن التى تمت خلال السنوات 1927-1932 بقيادة العالم التـون مايو. ومن أهم أنصار هذه المجموعة دوجلاس ماكجروجر الذى روج أفكاره تحت مسميات هـى نظريـة X ونظرية Y التى نعرض لأهم الأفكار بهما كنموذج لتفكير مجموعة السلوك الإنساني .

النظرية التقليدية (نظرية X):

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضـات عـن حقيقـة الـنفس البشريـة ومحـددات السـلوك كالآتى:

1- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.

2- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسئولية في العمل.

3- يفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل.

4- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل أى ان الإنسان يعمـل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل.

5- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيـث لا يـؤتمن الفـرد عـلى شئ عـام دون متابعة وإشراف.

6- إن الأجر والمزايا المادية هى أهم حوافز العمل، أى أن الفرد على اسـتعداد للتضـحية بـأى شـئ في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى.

تلك هى فروض النظرية التقليدية وهـى تـفسر السـلوك الإنسـاني بطريقـة تـؤدى إلى أن تتبـع الإدارة طريقة خاصة في معاملة العمال تتفق وتلك النظرة إلى الإنسان وطبيعته، ولقد سادت تلـك النظرة دوائر الإدارة الصناعية في بداية نشأة الصناعة الحديثة في المجتمعات الغربية، ولا تزال تلك الأفكار تحتل مكانا بارزا في فلسفة الإدارة في العديد من الـدول الناميـة، والنتيجـة الطبيعيـة لمثـل تلك الأفكار هى أن تركز الإدارة كـل السـلطات في أيـديها وتنظـر إلى العـمال عـلى أنهـم أداة مـن أدوات الإنتاج ليس عليهم إلا أن يطيعوا ما يصدر إليهم من أوامر. ولكن التجارب العمليـة أثبتـت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لا تطاع، بل يتجاهلها الأفـراد وقـد يتصرفـون في الاتجـاه المضـاد لمـا تنـادى بـه تلـك الأوامـر. وفي أحيـان أخـرى قـد يتصرفـون دون أن تصـدر إلـيهم أوامـر محـددة.

كذلك تبين للباحثين في ميدان علاقات العمل أن الإنسان ليس كسولا بطبعه، بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة. وإذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفسر إقبال أحد المديرين على عمله لفترات طويلة، بل إنه حين يذهب إلى بيته يستمر في العمل ولا ينقطع عن التفكير في مشاكل العمل حتى حين يأوى إلى فراشه؟ وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسى لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل، فكيف نفسر رفض بعض العمال للعمل لفترات إضافية وهم بذلك يرفضون فرصة الحصول على معدلات أجر أعلى.

إن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذى تقدمه النظرية التقليدية حيث إنه يجافي طبيعة الإنسان كما تتضح في حالات ومواقف إنسانية متعددة. لذلك كان لابد من البحث عن تفسير آخر يقدمه ماكجروجر ويدافع عنه كما يلى:

النظرية الحديثة (نظرية V) :

بالنظر إلى فشل النظرية التقليدية في رسم صورة حقيقية لطبيعة الإنسان ومحددات سلوكه، فإن النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة أخرى من الفروض التى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني :

1- الإنسان يرغب في العمل لذاته، فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ.

2- الإنسان يسعى إلى تحميل المسئولية والمخاطرة.

3- الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود. وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.

4- الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج إيجابية دافع أساسى للعمل. أى أن الإنسان يعمل ليس حوفا من العقاب ولكن أملا في مكافأة.

5- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل. إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويترك للفرد اختيار سبل الوصول إليها وهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل.

6- ليس بالخبز وحده يعيش الإنسان، إن الفرد يعمل للحصول على أجر، ولكنه يعمل أيضا لإشباع حاجات ورغبات أخرى خلاف الأجر والمزايا المادية، وهو يعمل من أجل الانتماء إلى مجموعة من الأصدقاء، من أجل الحصول على مركز اجتماعى مرموق والرضا عن الإنجاز الشخصى.

تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى "بالعلاقات الإنسانية". وبناء على ذلك الاتجاه أصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطى الذى يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير هو الأساس وشجبت الأساليب الاستبدادية في القيادة حيث أنها تجافي طبيعة الإنسان.

من ناحية أخرى، فإن مجموعة النظام الاجتماعى ترى في الإدارة نظاما اجتماعيا متكاملا ومن ثم فإن منظمة الأعمال ينظر إليها باعتبارها مزيجا من العلاقات الاجتماعية والأنماط الحضارية التى تنشأ بين جماعات الأفراد المكونة لها. وبالتالى فإن مفاهيم التعاون والتفاعل الاجتماعى تلعب دورا بارزا في تحريك فلسفة الإدارة ناحية اكتشاف العوامل والظروف المساعدة على تجميع الأفراد وإيجاد روابط وثيقة بينهم كجماعات وليسوا كأفراد متفرقين. ويأخذ هذا المدخل في الاعتبار ناحية أساسية هى التفاعل بين المنظمة وبين المناخ المحيط ويبحث عن عوامل التغيير والتكيف في تلك العلاقات.

ويتميز تفكير مجموعة النظام الاجتماعى بالشمول والتكامل ويعمل على البحث عن وسائل إدماج الفرد كعضو في جماعة وتوثيق علاقات الجماعات وزيادة درجة التفاعل بينها بحيث تصبح أهداف المنظمة مندمجة في أهداف الجماعات ويلغى التناقض فيما بينها.

السلوك الإنساني هو العامل الحاسم في الإدارة:

من خلال الاستعراض السريع السابق لتطور الفكر الإدارى في نظرنه للعامل الإنساني في الإدارة يمكن أن نصل إلى استنتاج أساسى هو أن السلوك الإنساني يمثل أحد المحددات الرئيسية لكفاءة الإدارة وإنتاجيتها، وأن العوامل الأخرى المساعدة في العمل الإدارى إنما تكتسب أهميتها من خلال العمل الإنساني . ويمكن التدليل على صحة هذا الاستنتاج إذا حاولنا الإجابة عن بعض الأسئلة التى تبدو عادية أو بسيطة. ولكنها تشكل دلالة هامة على دور الإنسان في الإدارة:

- من الذى يقرر إنشاء مؤسسة أو شركة ؟
- من الذى يقرر موقع المصنع ويحدد حجمه ؟
- من الذى يختار أنواع السلع التى ينتجها مصنع ما ؟
- من الذى يحدد أسعار بيع السلع والخدمات ؟
- من الذى يمسك الحسابات ويعد الميزانيات ؟
- من الذى يخطط ، وينظم ، ويتابع ؟
- من الذى ينفذ القرارات الإدارية ؟
- من الذى يشترى ويستهلك ؟

في كل الأسئلة السابقة الإجابة واحدة لا تتغير، إن إنسانا معينا أو مجموعة من الناس هى التى تفعل هذا أو ذاك من الأنشطة المذكورة، إن الإنسان بسلوكه وتصرفاته، بأفكاره واتجاهاته، بدوافعه وخبراته هو المحرك الأول للعمل الإدارى ومن ثم فإن منطق دراستنا الحالية يتحدد في أن نجاح الإدارة وفعاليتها يتوقفان على فهم وتفسير السلوك الإنساني للأفراد والجماعات التى تتعامل معها الإدارة والتى تعمل بها ومن أجلها.

أسباب الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني :

هناك أسباب مختلفة كان لها فضل إثارة الاهتمام بدراسة وتحليل السلوك الإنساني وقد نبعث هذه الأسباب أساسا من الطبيعة الخاصة لمنظمات الأعمال من مؤسسات وشركات ووحدات إنتاجية مختلفة، ومن بين هذه الأسباب الهامة:

1-أن منظمات الأعمال تلعب دورا خطيرا في إدارة الاقتصاد القومى واستثمار ثروات المجتمع، وبالتالى فهى مصدر كل الإنتاج (سلع وخدمات) في المجتمع.

2-أن منظمات الأعمال تضم تجمعات هائلة من الناس يعملون كمديرين وعمال كما يرتبط بها نوعيات من الأفراد والجماعات كمستهلكين وموردين وعملاء، ومن ثم فإن منظمات الأعمال تقوم من أجل خدمة الإنسان، وهى تحقق أهدافها بجهد الإنسان وهى محكومة بنظم وقواعد يحددها الإنسان.

3-إن المادة، الآلة ، رأس المال، وغيرها من أدوات وعناصر الإنتاج لا قيمة لها إلا بالإنسان فالعمل الإنساني هو مصدر كل القيم، إذن لابد من معرفة لماذا وكيف يعمل الإنسان وكيف نجعله يعمل أكثر حتى يمكن الحصول على مزيد من القيم.

4-أن الإنسان له إرادة مستقلة وهو ينمو ويتغير، والإنسان يدرك ويفهم ويتعلم ومن ثم يجب دراسة أسباب ودوافع السلوك الإنساني حتى يمكن التكهن بهذا السلوك واتخاذ الإجراءات الضرورية للتأثير عليه (بالتغيير أو التدعيم).

تطور معرفة الإدارة بالسلوك الإنساني :

اعترفت الإدارة منذ سنوات طويلة بأهمية السلوك الإنساني وأثره في تحديد ما يمكن أن تصل إليه من نتائج، ولكن مصادر معرفة الإدارة بأساسيات تحليل وتفسير السلوك الإنساني كانت دائما متخلفة وغير علمية بشكل عام. ومن الواضح أن الإدارة اعتمدت في فترات مختلفة من تطورها على المصادر الآتية لفهم السلوك الإنساني .

—الخبرة الشخصية والتجارب الذاتية للمديرين حيث يميل المدير إلى الارتكاز على مفاهيمه الخاصة التى كونها بالممارسة والتجربة الذاتية في تفسير ما يعرض له من مظاهر سلوكية. وخطورة هذا المصدر تكمن في أن التجارب الشخصية قد تكون قاصرة من ناحية، كما أن تعميمها على كافة المواقف يتسم بالخطأ إذا تغيرت

الظروف، مثال ذلك أن يكون المدير لنفسه مفهوما خاصا أن العـمال لا يعملـون إلا تحـت التهديـد بالعقاب وذلك نتيجة تجربته مع بعـض الأفـراد، فـإذا عمـد إلى اسـتخدام هـذا المنطـق في تشـغيل نوعيات مختلفة من الأفراد أو في ظروف اجتماعية أو سياسية مختلفة، فقد تكون النتيجـة مختلفـة تماما.

–المعتقدات غير المؤكدة، وتلك صور من التعميمات التى لا تسـتند إلى بحـث أو تحليـل علمـى كأن يرى المدير أن العمال يعملون من أجل المال فقط وأنهم في سبيل الحصول على مزيد من المـال على استعداد للتضحية براحتهم أو حـريتهم مـثلا، ومثـال ذلـك أيضـا مـا شـاع في أذهـان كثـير مـن المديرين في بعض الأوقات من أن المستهلك يرغب في شراء السلعة الأقـل ثمنـا بغـض النظـر عـن أى شئ آخر، تلك المعتقـدات لهـا تـأثير مبـاشر عـلى أنـواع القـرارات التـى يتخـذها المـديرون في إدارة أعمالهم وفي التعامل مع البشر الأمر الذى يؤدى عادة إلى مشكلات إنسانية تحد من كفـاءة الإنتـاج وفاعليته.

–الخرافات غير الصحيحة، ومن أمثالها أن الإنسان طماع بطبعه أو كسول يتجنب العمل ، أو خـائف من السلطة أبدا وبالتالى تبنى على ضوء هذه الخرافات أنواع من السياسات والقـرارات التـى تعقـد مـن العلاقات الإنسان وتؤثر سلبيا على الكفاءة الإنتاجية.

ويمكن استنتاج أن تلك المصادر للمعرفة عـن السـلوك الإنسـاني لا تـوفر لـلإدارة فهـما سـليما أو متكاملا عن محددات السلوك ومن ثم تفشل الإدارة في اكتشاف الأنماط المثلى للتعامـل مـع الأفـراد والجماعات والحصول منهم على أقصى جهـد أو طاقـة. وقـد ترتـب عـلى هـذا المنطـق المتخلـف في محاولة فهم السلوك الإنساني آثار سالبة عديدة عانت منها الإدارة (وبالتـالى المجتمـع في مجموعـه) أهمها:

●مشكلات عمالية مستمرة تمثلت في موجات مـن الإضرابـات وحـالات عـدم الاسـتقرار الصـناعى، أو حالات من التمرد وعدم الإسهام الجدى في تحقيق أهداف الإنتاج وصور من الإهمال والضياع تنشأ كلهـا بسبب فقدان الثقة بين الإدارة وبين جماهير العاملين.

●ضياع لفرص التسويق الفعال للمنتجات بسبب عدم فهم الإدارة للسلوك الاستهلاكى (سلوك الأفراد والجماعات الذى ينتهى بشراء سلعة ما أو استخدام خدمة).

●كذلك ترتب على هذه المعلومات المبتسرة عن السلوك الإنساني مبالغة شديدة في تصوير قدرات المديرين واعتبار أن الإدارة موهبة وقدرة ذاتية، ومن ثم سادت روح من العداء لأفكار تنمية وإعداد المديرين وتطوير أساليب وطرق الإدارة.

وتتبلور كل تلك المشكلات عادة في ضياع الطاقات البشرية وعدم الإفادة من الموارد المادية المتاحة، الأمر الذى ينتهى إلى إنتاجية أقل وتكلفة أعلى يتحمل عبئها الحقيقى المجتمع بأسره.

بداية الاتجاه إلى العلم لفهم السلوك:

حين واجهت الإدارة تلك المشكلات الناجمة عن قصور مفاهيمها عن السلوك الإنساني وعجز مصادرها التقليدية عن توفير معلومات صحيحة ومتكاملة حول طبيعة الفرد وسلوكه. فقد اتجهت الإدارة للبحث عن مصادر علمية تساعدها في إدراك حقيقة العنصر الإنساني ، وكانت البداية في علم النفس Psychology وتطوره الجديد فيما سمى بعلم النفس الصناعى Industrial Psychology ، وقد ساعد علم النفس الصناعى في فهم جوانب أساسية من التكوين النفسى للفرد مثل الدوافع Motive والاتجاهات Attitudes الأمر الذى حقق تقدما في مجالات إدارية هامة منها عمليات الاختيار Selection والتوجيه المهنى، والتدريب وما يتعلق بحسن أداء الفرد لعمله.

ثم وجدت الإدارة في علم الاجتماع Sociology مصدرا هاما للمعلومات عن الجوانب الاجتماعية في السلوك الإنساني مثل تأثير العائلة والجماعات المرجعية Reference groups وأثر العلاقات التفاعلية بين الأفراد على سلوك كل منهم. وقد نمى فرع متخصص هو علم الاجتماع الصناعى Industrial Sociology يقدم للإدارة معلومات متجددة عن الظروف الاجتماعية المؤثرة في سلوك (ومن ثم إنتاجية) العمال الصناعيين.

كذلك بذلت محاولات لإحياء علم النفس التجارى الذى يبحث في استخدامات علم النفس في مجالات البيع والإعلان والتسويق بشكل عام بناء على دراسة وتحليل سلوك المستهلكين. وظهرت في السنوات الماضية بوادر علم النفس الإدارى Managerial Psychology الذى يحاول تقديم صورة متكاملة للعوامل المحددة لسلوك المديرين.

وقد كان لهذه المحاولات في الاعتماد على العلم آثار إيجابية ولاشك انعكست أساسا على العلاقات الصناعية بين الإدارة والعاملين ونقاباتهم، كذلك تطورت أساليب الإدارة في التعامل مع المستهلكين بناء على الدراسة العلمية لاحتياجاتهم ودوافع سلوكهم، ولكن المشكلة أن هذه المحاولات كانت دائما منعزلة عن بعضها وتمثل اتجاهات متفرقة لا يضمها فكر واحد ولا فلسفة متحدة، ومن ثم اتجهت جهود الباحثين إلى إنتاج إطار فكرى متكامل يفسر السلوك الإنساني ويتنبأ به ويساعد الإدارة بالتالى إلى اتخاذ قراراتها.

وقد كانت العلوم السلوكية Behavioral Sciences هى ناتج محاولات التوحيد والتكامل بين العلوم الإنسانية الأساسية التى تشترك في دراسة السلوك الإنساني . وتتميز العلوم السلوكية كأداة لفهم السلوك الإنساني بالخصائص الآتية:

1- الاعتماد على الدراسة الشاملة لكل مظاهر وأبعاد السلوك الإنساني دون الاقتصار على بعض جوانبه، وما يؤدى إليه هذا المدخل الشمولى من معلومات أوفر وأدق ثم تفسير أشمل وأوضح لمسببات السلوك.

2- الاعتماد على المنطق العلمى وأساليب البحث العلمية بما تقوم عليه من تحديد للظواهر ووضع للفروض حول مسبباتها، ثم تجميع المعلومات لاختيار الفروض والتوصل بذلك إلى حقائق ومفاهيم تفسير السلوك وقد تصل إلى مستوى القانون أو المبدأ (كما في العلوم الطبيعية).

3- التكامل في مصادر المعرفة تحقيقا للفهم الشامل لحقيقة الإنسان، فالعلوم السلوكية تستمد مبادئها من علوم النفس والاجتماع، والأنثروبولوجيا، والاقتصاد والعلوم السياسية وذلك بدرجات متباينة.

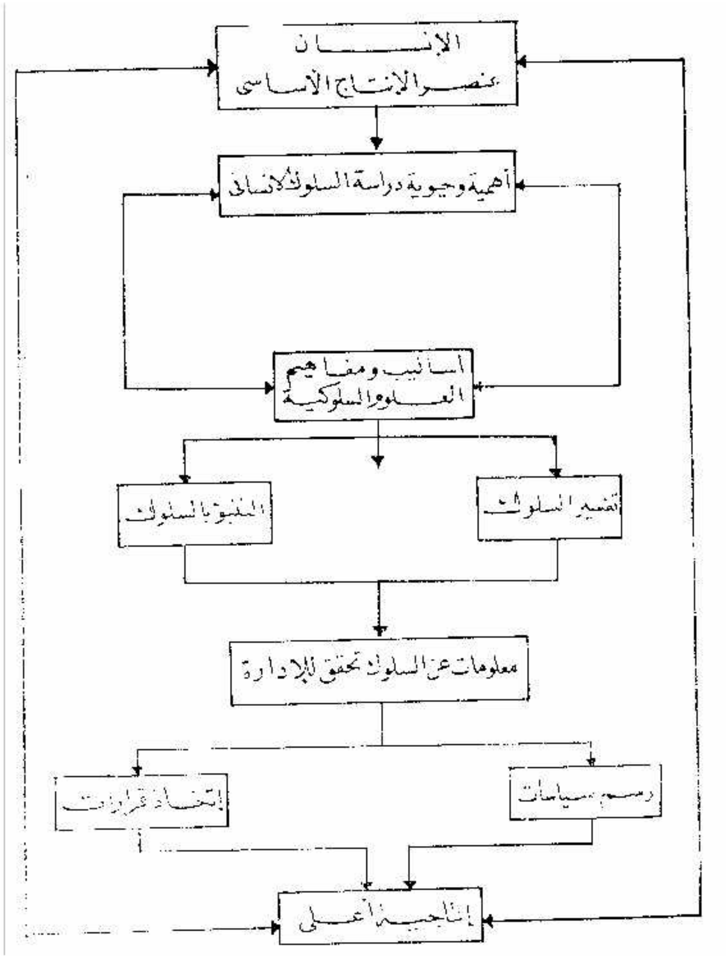
وتتركز أهداف العلوم السلوكية في ثلاثة هى:

–تفسير وتحليل مظاهر السلوك الإنساني (سواء الظاهرة أو الباطنة).

–التنبؤ بأنماط السلوك المتوقعة تحت ظروف محددة.

–بناء النماذج التى تساعد الإدارة في السيطرة على أنماط السلوك وتوجيهها بما يحقق الأهداف المقررة.

وبهذا المنطق فإن العلوم السلوكية تبدأ بدراسة الإنسان من أجل رفاهية الإنسان كما يتضح من النموذج التالى:



هل الدراسة العلمية للسلوك ممكنة ؟

يثير موضوع استخدام الإدارة للعلوم السلوكية كـأداة لفهـم وتحليـل السـلوك الإنسـاني سـؤالا حيويـا تتوقف على إجابته درجة الإفادة من هـذه الأداة وهـو .. هـل يمكـن دراسـة السـلوك الإنسـاني بطريقـة علمية سليمة ؟ وترد على هذا السؤال إجابات متناقضة يشـير بعضـها إلى صـعوبة هـذه الدراسـة (إن لم يكن استحالتها) نظرا للتغير المستمر في السلوك الإنساني ومحدداته من ناحية، وتباين الخصائص الفرديـة وشدة الفروق بين الأفراد من ناحية أخرى ، وخلاصة هذه النظرة أنه لا يمكن التوصل إلى تعميمات عـن محددات السلوك الإنساني ومن ثم تنحصر محاولات فهم السلوك في دراسة حالات فرديـة دون التعمـيم على الجماعات والجماهير الأكبر.

وعلى النقيض من هذه النظرة، تجد رأيا آخر يستند إلى إمكانيـة تطبيـق أسـلوب البحـث العلمـى في التوصل إلى مفاهيم عامة وتفسـيرات شـاملة عـن مظـاهر السـلوك الإنسـاني . ومنطـق هـذه النظـرة أن الفروق الفردية بين الأفراد تميل إلى التلاشى حين دراسة مجموعات كبيرة، كما أن درجة التغير في السـلوك الفردى خلال الزمن تعتبر بطيئة نسبيا بحيث يمكن افتراض حالـة مـن الثبـات النسـبى Stability تمكـن الباحث من ملاحظة مظاهر السلوك وتفسيرها. واعتمادا على هذا المنطـق الأخـير، فـإن دراسـة السـلوك الإنساني وإن كانت ممكنة إلا أنها ليست سهلة أو يسـيرة بـل إن الفهـم الصـحيح للسـلوك يتطلـب مـن الباحث أن :

1- يحدد العوامل المؤثرة على سلوك المشاهد.

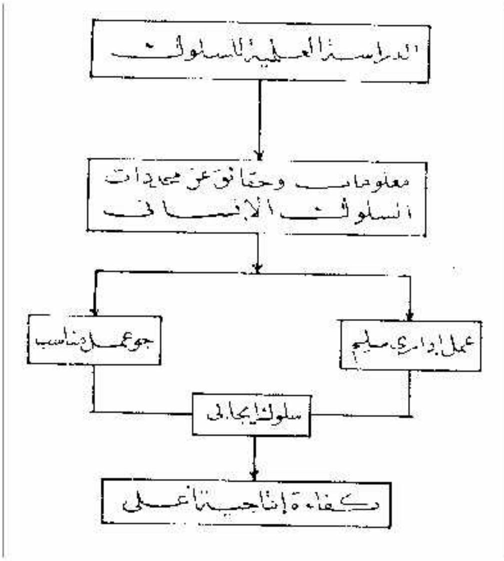
2- يحدد دور كل من تلك العوامل وأهميته النسبية في تشكيل نمط السلوك المشاهد.

3- يحـــدد العلاقـــات التفاعليـــة بـــين هـــذه العوامـــل واتجاهـــات التـــأثير الناشـــئة عـــن هـــذه العلاقات.

4- متابعة التغير في هذه العوامل وأهميتها وعلاقاتها.

نخلص مما سبق إلى أن الدراسـة العلميـة للسـلوك الإنسـاني أصـبحت مـن الأدوات المتاحة للإدارة في محاولتهـا التـأثير عـلى سـلوك الأفـراد والجماعـات المتعـاملين معهـا.

وبالتالى يمكن تصور أثر الدراسة العلمية للسلوك الإنساني بالنسبة لأسلوب عمل الإدارة كما يلى:



بعض المفاهيم الأساسية عن السلوك الإنساني :

–أنتجت الدراسة العلمية للسلوك الإنساني في منظمات الأعمال بعض المفاهيم الأساسية التى تشكل منطقا متكاملا في فهم السلوك ومن ثم التأثير عليه وإعادة تشكيله، ومن أهم هذه المفاهيم:

1- إن الإنسان يسلك (يتصرف) إذا كان:

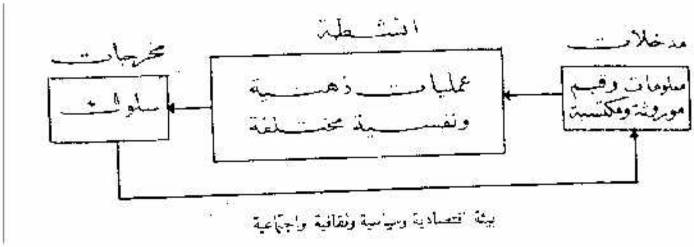
- قادرا على السلوك (أى تتوفر له إمكانيات السلوك).
- وراغبا في السلوك (أى يرغب في نتائج السلوك).

ومن ثم فإن الإدارة يمكنها التأثير على سلوك الأفراد وتعديله وذلك إما بزيادة قدراتهم وإمكانياتهم (مثال ذلك أن تخفض الإدارة أسعار البيع فتزيد قدرة المستهلكين على الشراء وعلى ذلك يتحولون من موقف عدم الشراء إلى موقف الشراء). وإما بزيادة رغبة الأفراد في نتائج السلوك ، أو بالأسلوبين معا.

2- يتحدد السلوك الإنساني بفعل محددات وخصائص فردية، وتحت تأثير عوامل ومتغيرات اجتماعية وحضارية، ومن ثم فإن المنطق في دراسة السلوك أن تدرس مجموعة

الخصائص الفردية بالإضافة إلى تحليل المؤثرات الاجتماعية والحضارية وصولا إلى فهم شامل ومتكامل للسلوك الإنساني .

3- السلوك الإنساني هو محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف الذى يعيش فيه الفرد، ويتخذ السلوك الإنساني شكل نظام متكامل كالآتى:



ويترتب على هذا المفهوم الثالث أن دراسة السلوك الإنساني لابد وأن تأخذ في الاعتبار طبيعة وخصائص الموقف، ومن ثم لا نتوقع أن تجد تفسيرا نمطيا يصلح لكل الناس في كل المواقف، معنى هذا أن العلوم السلوكية لا تدرس السلوك في فراغ ولكنها تدرسه في واقع محدد.

أثر السلوك الإنساني في عمل الإدارة:

لقد تبينا حتى الآن أن الإدارة تصل إلى نتائجها الأساسية من خلال العمل الإنساني بأشكاله المختلفة، أى أن السلوك الإنساني هو محور الارتكاز الرئيسى في توجيه العمل الإدارى.

إن العمل الإدارى يحقق أهدافه من خلال العمل الإنساني . فالمدير (وهو أحد المكونات الرئيسية للعنصر الإنساني في المشروع) يعتمد على أفراد آخرين في تنفيذ الأعمال.

ومن ثم فإن فهم الإدارة والقدرة على الإحاطة بها يتطلب ضرورة التعرف على سلوك الأفراد داخل المشروع (وخارجه) وتحديد تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة وقدرتها على تحقيق النتائج المرغوبة.

إن الإنسان ظاهرة متعددة الجوانب تخضع لتأثير وسيطرة عدد كبير من المتغيرات فالأفراد يختلفون في القدرات والاستعدادات والمهارات، كما أن انماط السلوك المكتسبة learned behavior patterns تتباين إلى درجة كبيرة من فرد لآخر.

ويمكن أن نعبر عن السلوك الإنساني باعتباره محصلة التفاعل بين:

1- الإنسان : الذى يتصف برغبات وتطلعات كما يهدف إلى تحقيق أهـداف خاصـة ويحـتفظ لنفسـه بمفاهيم وأفكار وآراء محددة حيال شتى الموضوعات.

2- الموقف : وهو عبارة عن طبيعة الظروف المحيطة بالفرد في أى وقت مـن الآفـات. ويعـبر الموقـف عن الفرص المتاحة للفرد، والقيود التى يلتزم بها الإنسان.

ومن ثم فإننا نعتقد أن الإنسان يدرك المواقف المختلفة التـى تمـر بـه، ويحـاول اسـتغلال الفرص السانحة بشكل يحقق لـه رغباتـه ويوصـله إلى أهدافـه، وذلـك حـدود القيـود التـى يفرضها الموقف.

وأهمية هذا التحليل أنه يعبر عن حقيقة المشكلة التى تواجهها الإدارة في تعاملهـا مـع الإنسـان عـلى اختلاف مستوياته في التعليم، فالإدارة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، ومن ثم فهى تعمل على خلـق المواقف المناسبة للوصول إلى النتائج المرغوبة ولكن العامل الحاسم في تحديد مدى النجـاح أو الفشـل في هذه المهام هو كيف يدرك الأفراد الذين تتفاعل معهم الإدارة تلـك المواقـف. وهـل تتفـق الفـرص التـى توفرها لهم الإدارة مع رغباتهم وميولهم وقدراتهم. كذلك فإن أنواع القيود التـى تفرضـها الإدارة تشـكل عنصرا هاما في تحديد مدى استجابة الأفراد لما تطلبه الإدارة منهم.

أى أننا نستطيع القول بأن قدرة الإدارة على تحقيق ما تصبو إليه من أهداف تتوقف (جزئيا) على مـا تقوم به مجموعات مختلفة من الأفراد من تصرفات وأفعال.

إن العنصر البشرى (ممثلا في أنماط السلوك المختلفة التى تصدر عن الأفراد في المواقف المتباينة) يعتبر عاملا أساسيا في تحديد نتائج العمل والنشاط في مختلف المجالات الإدارية. فالأنشـطة الإداريـة المختلفـة من تخطيط، اتخاذ قرارات، تنظيم، تكـوين وتنميـة القـوى العاملـة، والمتابعـة وتقيـيم الأداء تعتمـد في حقيقة الأمر على مجموعتين من العوامل هما:

1- مجموعة العوامل الفنية وتشمل:

(أ) الأسس والقواعد العلمية القائم عليها النشاط.

(ب) التنظيم الداخلى للنشاط.

(جـ) الإمكانيات المادية المستخدمة في الأداء.

(د) أساليب وطرق الأداء.

وتتضمن هذه المجموعة من العوامل الفنية بصفة عامة كافة العوامل المتعلقة بالأسس النظرية والعلمية للنشاط الإدارى.

2- مجموعة العوامل الإنسانية وتشمل:

(أ) قدرات ومهارات الأفراد العاملين في تأدية النشاط.

(ب) رغبات الأفراد وإدراكهم لأهمية النشاط.

إن الأداء الفعلى والممارسة الحقيقية لأوجه النشاط الإدارى المختلفة، ومن ثم تحقيق أهداف المشروع ، يتوقفان إلى درجة كبيرة على التفاعل بين هاتين المجموعتين من العوامل، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلات الآتية:

كفاءة الأنشطة الإدارية = عوامل فنية × عوامل إنسانية (1)

العوامل الفنية = أساس نظرى + موارد مادية + أساليب عمل (2)

العوامل الإنسانية = القدرة على العمل × الرغبة في العمل (3)

وحين يصل بنا التحليل إلى هذا المستوى، يواجهنا سؤال هام هو: "ما هى الأهمية النسبية لكل من العوامل الفنية والعوامل الإنسانية في تحديد نجاح الإدارة في الوصول إلى أهدافها ؟ ".

وسبيلنا إلى الإجابة عن هذا السؤال هو من خلال محاولة تصور وجود إحدى المجموعتين دون الأخرى وتحلي ما قد يترتب على مثل هذا الموقف في عمل الإدارة. فإذا تصورنا أولا توافر العوامل الفنية دون الأفراد فلاشك أن النتيجة المتوقعة هى عدم القدرة على تحقيق أى من النتائج المرغوبة حيث يتولى الأفراد استخدام تلك العوامل الفنية. مثال ذلك حين تحصل إحدى الشركات على معدات وآلات حديثة ولكنها تعجز عن توفير العمال الأكفاء المدربين على استخدام تلك الآلات ومن ثم تصبح

تلك المعدات والآلات عديمة النفع، مثال آخر: إذا تمكنت الإدارة في إحدى الشركات من ابتكار أسلوب عمل متقدم (أى تكنولوجى جديد ومتقدم) فإن مثل هذا الأسلوب الحديث العمل أن يحقق أى فائدة إذا لم يوجد أفراد قادرون على وضعه موضع التطبيق والتنفيذ.

ونحن بذلك لا نقلل من شأن وأهمية الجوانب الفنية والمادية في الأعمال الإدارية ولكننا نقرر الحقيقة البسيطة عن سيطرة العنصر البشرى على الناحية المادية في العمل. إن التقدم الفنى والمادى لا يتحقق إلا من خلال الأداء الإنساني .

ونحن لو تصورنا موقفا مخالفا حيث يتوافر أفراد من نوعيات ومهارات مناسبة لأنواع النشاط الإدارى المختلفة ، بينما تقصر الموارد المادية والأساليب الفنية المتاحة لهم فإن العنصر الإنساني قادر على تعويض هذا القصور والتغلب على المعوقات الناشئة عن ذلك النقص في الإمكانيات والموارد. إن الإنسان يتمتع بالقدرة على الخلق والابتكار والتفكير الخلاق حين تعترضه مواقف تتسم بالندرة والصعوبة. والدليل على صدق هذا التحليل نجده في تلك المواقف التى تتكرر عبر التاريخ عن الشعوب البسيطة الفقيرة التى تصمد في وجه قوى العدوان الأجنبى المدعمة بأحدث الآلات والمعدات ووسائل التخريب والتدمير. كذلك نجد بعض الشعوب تتمكن في فترات النمو الاقتصادى من تحقيق إنجازات إنتاجية هامة بالرغم من قصور مواردها الطبيعية وإمكانياتها التكنولوجية، وذلك بالاعتماد على طاقات البشر الخلاقة والمبدعة. وبذلك نصل إلى استنتاج أساسى سيكون ركيزة دائمة في بحثنا عن دور السلوك الإنساني في العمل الإدارى، هو أن الإدارة تصل إلى أهدافها من خلال العمل الإنساني ، وأن سلوك الأفراد والجماعات الذين تتعامل معهم الإدارة هو من المحددات الرئيسية والحاسمة لما تستطيع الإدارة تحقيقه من نتائج وإنجازات.

ونحن حين نعيد النظر إلى مكونات العملية الإدارية، نجد أن السلوك الإنساني يمثل عاملا مشتركا في كل منها، فالتخطيط يتبلور في الاختيار بين بدائل العمل، ومن ثم فإن كفاءة التخطيط وفاعليته تعتمدان على نوعيات الأفراد القائمين بعملية التخطيط، كما أن الأفراد الذين يتولون مهام تنفيذ الخطط يلعبون أيضا دورا أساسيا

في تحديد مستوى التنفيذ ودقته، ويصدق هذا القول على كافة الأنشطة الإدارية الأخرى حيث يمثل الإنسان العنصر الأساسى الذى يقرر مستوى الأداء ويحدد بذلك درجة النجاح المتوقعة للنشاط.

وحيث تختلف مجالات العمل الإدارى وتتعدد فئات الأفراد المتعاملين مع الإدارة فإن السلوك الإنساني يصبح أكثر أهمية وخطورة في تحديد نتائج العمل الإدارى فالمشروعات الحديثة على اختلاف مجالات نشاطها، تعتمد على الفئات الآتية من الناس.

1- المديرون.

2- الموظفون الفنيون.

3- العمال (من مهن ومهارات مختلفة).

4- المستهلكون.

5- الموردون.

6- الوكلاء والموزعون.

7- العاملون بالمشروعات الأخرى التى تتعامل مع المشروع كالأجهزة الحكومية وغيرها من الشركات والمؤسسات.

إن كلا من تلك الفئات من الناس تملك أن تتخذ قرارات هامة تحدد جزئيا قدرة المشروع على تحقيق أهدافه، فالمديرون مثلا يستطيعون اتخاذ أى من القرارات الآتية:

1- الاشتراك في أعمال المشروع مع بذل الحد الأقصى من الجهد لتحقيق الأهداف المحددة.

2- الاشتراك في أعمال المشروع دون بذل كل ما يمكنهم من جهد.

3- الامتناع عن المشاركة في أعمال المشروع.

ولا شك أن كفاءة وإنتاجية المشروع ستختلف اختلافا جذريا بحسب نوع القرار الذى سيتخذه الأفراد، ونفس الوضع ينطبق على العمال أو المستهلكين، فالمستهلك قد يسهم في إنجاح المشروع إلى أقصى درجة بالإقبال على شراء كل ما يقدمه من منتجات

أو خدمات، من ناحية أخرى فقد تكون مساهمة المستهلكين في أعمال المشروع محدودة أو معدومة تماما.

تلك الأهمية القصوى للسلوك الإنساني في تحديد نتائج الأعمال الإدارية تدعونا إلى التساؤل كيف يمكن للإدارة أن تضمن مساهمة الأفراد بالقدر اللازم لتحقيق أهدافها ؟

لاشك أن هناك أساليب متعددة يمكن للإدارة استخدامها في توجيه السلوك الإنساني في تنظيمات العمل والإنتاج منها:

1- اختيار أنسب العناصر للعمل.

2- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية (المناخ المناسب).

3- خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة.

4- توفير الحوافز المناسبة للأفراد.

5- توفير الاتصالات الفعالة (أى التدفق اللازم من البيانات والمعلومات).

6- توفير القيادة الصحيحة والتوجيه السليم.

7- إشراك الأفراد (كل بحسب مجال عمله) في تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم تنفيذه.

8- التدريب العلمى والتنمية المستمرة للعاملين.

9- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواج في الأداء.

10- توضيح الاختصاصات ودقة توزيع المسئوليات.

تلك هى بعض الإرشادات التقليدية التى تزخر بها كتب الإدارة، ولكن السؤال الأهم هو كيف تستقر الإدارة على اختيار واحد أو أكثر من تلك الحلول ؟ إن السبيل إلى حسن استخدام العنصر البشرى في العمل هو الفهم الصحيح للأسباب المحددة للسلوك الإنساني . ومن ثم نصل إلى الاستنتاج الرئيسى الثانى في دراستنا وهو "حتمية دراسة وفهم السلوك الإنساني في مواقع العمل حتى تتوافر للإدارة القدرة على التنبؤ بأنماط هذا السلوك، وبالتالى تتمكن من السيطرة عليها وتوجيهها في الاتجاهات المحققة للأهداف العامة".

أى أن أهمية الأثر الذى يحدثه السلوك الإنساني في أعمال الإدارة، يجعل دراسة محددات هذا السلوك وفهم طبيعة العوامل المسببة له من أهم واجبات الإدارة الحديثة إذ من خلال هذا الفهم تتمكن الإدارة من توقع أنواع السلوك الإنساني في مواقف العمل المحتملة، ومن ثم تتولى رسم السياسات الإدارية وتتخذ القرارات الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد بطريقة تحقق أعلى كفاءة إدارية وإنتاجية ممكنة.

من هذا التحليل اتضحت لنا بعض الاستنتاجات الرئيسية عن أثر السلوك الإنساني في عمل الإدارة نجملها في الآتى:

1- إن الفرد هو نقطة الارتكاز في العمل الإنتاجى ومن ثم فالسلوك الفردى هو المنطلق الأول في تحديد نتائج العمل.

2- إن تحليل وتفسير السلوك الإنساني في منظمات الأعمال يعتبر حتمية أساسية لتمكين الإدارة من التأثير على هذا السلوك وتوجيهه الناحية المحققة لأهداف الإنتاج.

3- إن السلوك الفردى يتعدل وفقا لضغوط اجتماعية وحضارية، وبالتالى فإن الدراسة العلمية للسلوك لابد وأن تشتمل على تحليل لأثر المتغيرات الاجتماعية والحضارية في تشكيل السلوك الفردى.

الطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني :

الطريقة العلمية Scientific Method هى أسلوب للتفكير والبحث في المشكلات وصولا إلى حلول منطقية أو رشيدة. وتتميز الطريقة العلمية في بحث المشكلات بأنها تتبع منطقا محددا يبدأ بالتحديد الدقيق للمشكلة وينتهى بالحل المنطقى لها، ولا يجب أن يرتبط معنى الطريقة العلمية في الأذهان بأساليب البحث العلمى المستخدمة في العلوم الطبيعية حيث تسود في خيالاتنا صورة العالم الطبيعى في معمله بين أنابيب الاختبار وأدوات القياس والتحليل المختلفة. ولكن إلى جانب هذه الصورة المشاهدة فإن الطريقة العلمية استخداماتها الأساسية في مجال العلوم الإنسانية ودراسات السلوك حيث توفر أساسا منطقيا للبحث والتحليل يصل بالباحث إلى تفسير مقنع للظواهر المشاهدة يصلح نقطة انطلاق في بناء النظريات أو تقديم الحلول للمشكلات السلوكية.

خصائص الطريقة العلمية:

1- إن الطريقة العلمية تبدأ أساسا بسؤال واضح وقاطع وليس باستنتاجات أو إجابات، ففي مجالات الدراسة العلمية للسلوك لاشك أن المنطق العلمى هو التساؤل عن ظواهر السلوك المشاهدة، وتمثل هذه التساؤلات بداية البحث العلمى السليم.

2- إن نهاية الطريقة العلمية ليست إجابة قاطعة ومطلقة، فليس في مجال العلم حقائق قاطعة وعلى الأخص في العلوم الإنسانية والسلوكية حيث مستويات المعرفة متغيرة والحقائق تكتشف وتعدل مع كل ما تقدم في أساليب البحث. فالإجابات التى توفرها الطريقة العلمية هى دائما محل تعديل وتصويب، وهى دائما توضع موضع الاختبار باعتبارها مادة لبحوث جديدة.

3- والطريقة العلمية في البحث هى المنهج الذى يصمد لاختبارات التدليل ، التعقل ، البحث ، النقد ، والتقييم بمعنى أن الطريقة العلمية ترفض المسلمات والتعميمات غير المؤكدة بالدليل والتى لا يقبلها العقل وتلك التى لا تصمد للنقد أو التقييم.

أهمية الطريقة العلمية في دراسة السلوك :

إن الاعتماد على الطريقة العلمية في بحث وتفسير مظاهر السلوك الإنساني يعتبر أمرا حيويا لا يمكن التقليل من أهميته للأسباب الآتية:

1- تعقد وتشابك العوامل المحددة للسلوك الإنساني الأمر الذى تعجز معه الطرق غير العلمية عن الوصول إلى تفسير شامل وصحيح للسلوك.

2- إن الطريقة العلمية توفر أساسا محايدا لتفسير الظواهر السلوكية دون التأثر بالنوازع أو التحيزات الشخصية للباحثين.

3- إن الطريقة العلمية تتميز بالنظرة الشمولية للمشكلات ومن ثم فهى أقدر على توفير تفسيرات متكاملة عن محددات السلوك الإنساني .

المنطق الأساسى في الطريقة العلمية :

تعتمد الطريقة العلمية على منطق أساسى يتركز في البحث عن المحددات أو المؤثرات الأساسية في الظاهرة السلوكية موضع الدراسة (ويطلق على هذه المحددات تعبير المتغيرات المستقلة ثم محاولة اكتشاف العلاقة بين هذه المتغيرات وبين ظواهر السلوك المشاهدة (ويطلق عليها تعبير المتغيرات التابعة. أى أن منطق الطريقة العلمية هو تحديد علاقات السببية بين مجموعتين من المتغيرات ومن خلال اكتشاف هذه العلاقات يمكن التوصل إلى تفسير لأشكال السلوك المشاهدة.

إن الأساس العلمى في البحث يقوم على عدة مبادئ يمكن إجمالها في الآتى:

1- المشاهدة أى اكتشاف ظاهرة تحتاج إلى تفسير أو مشكلة ينبغى التوصل إلى حل لها.

2- تكوين الفروض أو التفكير في الأسباب المختلفة التى قد تكون الظاهرة أو المشكلة المشاهدة نتيجة لها، أى محاولة إيجاد علاقات سببية بين مجموعة من العوامل.

3- التنبؤ بسلوك الظاهرة حال تطبيق أحد الحلول المقترحة أو حين تحقق أحد الفروض السابقة.

4- اختبار صحة هذا التنبؤ وتقرير مدى صحة الفرض في تفسير الظاهرة.

إن استخدام الطريقة العلمية في البحث قد حقق نتائج باهرة في مجال العلوم الطبيعية حيث يتمكن الباحث من التحكم في العوامل المختلفة وحيث يستطيع عزل أثر بعض العوامل وتغيير بعضها الآخر حتى يستطيع قياس أثر هذا التغير في الظاهرة موضع البحث.

وعلى الرغم من أن هذه الدرجة من الدقة لا يمكن توفيرها حين تطبيق الأسلوب العلمى في البحث في ميدان السلوك أو غيره من العلوم الاجتماعية أو الإنسانية، إلا أن دراسات السلوك قد أفادت كثيرا من أسلوب وطريقة التفكير العلمى وأحرزت الدراسات السلوكية القائمة على منهج علمى دقيق نجاحا كبيرا ، لقد كانت أهم الأسباب التى تذكر ضد إمكانية استخدام الأسلوب العلمى في البحث في العلوم الاجتماعية هو تغلغل العنصر البشرى كأحد العوامل الأساسية المؤثرة على سير

وتطور الظواهر الاجتماعية، ولما كان السلوك البشرى يصعب التحكم فيه أو التنبؤ باحتمالات تغييره في المستقبل، لذلك يصعب تطبيق أسلوب البحث العلمى الذى يفترض إمكانية تثبيت بعض العوامل وعزل أثرها عن باقى العوامل الأخرى. من ناحية أخرى فقد كانت الدعوى بأن السلوك الإنساني غير مستقر بحيث لا يمكن الاعتماد على نتائج البحوث سببا آخر لتأخير البحث العلمى بصفة عامة في مجال الدراسات الإنسانية.

ولكن اتضح أن العنصر البشرى ليس متقلبا إلى حد يصعب معه التنبؤ باتجاهات السلوك الإنساني في المستقبل. إذ أن أنماط السلوك الفردى قد يعتريها التغير السريع والمفاجئ ولكن ما يهمنا في مجال الدراسات السلوكية في إدارة الأعمال هو أن سلوك الجماعات يتميز بالاستقرار النسبى وبطء معدلات التغيير.

مزايا استخدام الأسلوب العلمى في البحث:

1- يستند الأسلوب العلمى في البحث على وضع تعاريف دقيقة **Definitions** للظواهر الملاحظة وتحديد مقاييس كمية لتلك الظواهر في حين أن الأسلوب غير العلمى في البحث لا يولى تلك الناحية قدرا كبيرا من الاهتمام.

مثال ذلك أن الباحث الذى يتبع الأسلوب العلمى في دراسة الكفاءة الإنتاجية يبذل جهدا واضحا لتعريف معنى الكفاءة وتحديد طريقة قياسها في حين أن الباحث الذى لا يؤمن بأسلوب البحث العلمى يمضى في دراسته دون تعريف العوامل أو الظواهر تعريفا دقيقا ودون إخضاع تلك الظواهر للقياس الكمى فنجده يلجأ إلى الأوصاف الكيفية التى لا تستند إلى أساس رقمى الأمر الذى لا يسمح له بتقدير معنوية النتائج التى يحصل عليها.

2- يتيح الأسلوب العلمى في البحث الفرصة لاستغلال المعلومات المتاحة استغلالا أفضل حيث تستخدم النتائج التى يحصل عليها أحد الباحثين كأساس لبحوث يجريها باحث آخر ويرجع السبب في ذلك إلى أن الباحث العلمى يضمن دراسته وصفا دقيقا للعوامل التى درسها والتعاريف التى وضعها لها وكيفية قياس تلك العوامل والطرق

الإحصائية التى استخدمها في تحليل وتفسير تلك البيانات الأمر الذى ييسر استمرار عملية البحث والدراسة.

مثال ذلك دراسة التسويق التى تهدف إلى تحديد أثر الإعلان على مبيعات إحدى الشركات، إذا اتبع الأسلوب العلمى في إجرائها يمكن استخدام نتائج الدراسة كأساس لدراسة أثر الإعلان على مبيعات شركات أخرى في نفس الظروف.

3- تستند المعرفة العلمية على الأدلة التى يمكن التحقق من صحتها والدليل يعنى ملاحظة واضحة وصريحة وحقيقية. بحيث يمكن لأى شخص رؤيتها وقياسها أو التحقق من صحتها بأى شكل، أى أن الأسلوب العلمى يقوم أساسا على إمكانية ملاحظة الظاهرة موضوع البحث وتحديد صفاتها بما لا يدع مجالا للخلاف، مثال ذلك قياس الأطوال والمسافات في العلوم الطبيعية، أو قياس الذكاء والقدرات في علم النفس.

وحيث أن العلم يستند إلى ضرورة التحقق من صحة الأدلة التى تقدم لتفسير الظواهر، فإنه لا يصلح للإجابة عن الأسئلة التى لا يمكن التحقق من الأدلة الخاصة بها، الأسئلة الآتية لا يمكن الإجابة عنها علميا حيث لا يستطيع الفرد تقديم أدلة قابلة للمراجعة والتحقيق فيما يختص بها:

- ما مصير الإنسان ؟
- ما الهدف من الحياة ؟
- ما الذى يجعل الشئ جميلا ؟

فالعلم يستطيع دراسة معتقدات الأفراد فيما يتعلق بالمصير والحياة والجمال ويستطيع كذلك دراسة آثار تلك المعتقدات على السلوك الإنساني ، ولكنه لا يستطيع تقرير صحة أو خطأ تلك المعتقدات ذاتها.

والعلم إذن وسيلتنا الأساسية لدراسة السلوك الإنساني والطبيعة المحيطة به، لكن العلم لا يصلح لدراسة القيم والجماليات والظواهر الخارقة حيث لا يمكن تقديم أدلة تقبل القياس ويمكن التحقق من صحتها. من ناحية أخرى فإن التفسير العلمى للأمور ليس نهائيا ولا مطلقا، أى أنه ليس هناك حقائق مطلقة في العلم.

فالتفسير العلمى يعتمد على الأدلة المتاحة، وظهور أدلة جديدة لابد وأن يؤدى بـالضرورة إلى تقـديم تفسيرات جديدة للظاهرة موضوع البحث.

4- يتصف الأسلوب العلمى في التفسير بالحياد بمعنـى أن العـالم يحـاول اكتشـاف الحقـائق المتعلقـة بالظاهرة دون أن يتعدى ذلك إلى محاولة التحكم في السلوك بناء على تلك الحقائق.؟ إن استخدام نتـائج العلم متروك لذوى الشأن وهم الذين يقررون كيفية الإفادة من تلك النتائج.

5- يعتمد الأسلوب العلمى على الملاحظة الدقيقة للظـواهر موضـع البحـث والملاحظـة العلميـة تختلف عن مجرد الرؤيـة العاديـة. إن الملاحظـة العلميـة تتصـف بالدقـة والتمحـيص. فهـى بـذلك تختلف عـن الملاحظـة العـابرة أو السـطحية. ووسـيلة العلـم إلى الدقـة والتمحـيص هـى اسـتخدام أساليب القياس المختلفة. من ناحيـة أخـرى فالملاحظـة العلميـة تتصـف بالانتظـام ويـتم تسـجيلها بطريقة منظمة تسمح بالإفادة منها. كذلك تتميـز الملاحظـة بالموضـوعية، أى بعـدم تأثرهـا بوجهـة نظر الباحث ومعتقداته الشخصية. ولا شك أن درجة الموضوعية تزداد في العلوم الطبيعيـة عنهـا في العلوم السلوكية حيث يؤثر تحيز الباحث على نتـائج البحـث. تلـك هـى أهـم الصـفات التـى تميـز الأسلوب العلمى في البحث عن غيره من الأساليب غير العلمية والتى تجعل نتائج الدراسـة العلميـة أكثر فائدة في تفسير السلوك والتنبؤ به.

أهداف المنهج العلمى:

إن الهدف الرئيسى للعلم هو فهم الظواهر المشاهدة. ومقياس الفهم هو القدرة على التنبؤ بالسـلوك المستقبل للظاهرة، والقدرة على السيطرة على الظاهرة والتحكم فيها.

والفهم يعنى كشف العلاقـات التـى تقـوم بـين الظـواهر المختلفـة. إن فهـم السـلوك الإنساني يتأتى من كشف العلاقات التى تربطـه بـالظواهر الأخـرى. فـالفهم يـتم بعمليـة إدراك العلاقات بين الظواهر المراد تفسيرها وبين الأحداث التـى تلازمهـا أو تسـبقها. إذن فهم سلوك العمال في المصنع يتوقف على إدراك العلاقات بـين هـذا السـلوك مـن ناحيـة

وبين ظواهر أخرى كسياسات الإدارة أو قراراتها، أو الظروف الاجتماعيـة والاقتصـادية التـى يعـيش فيهـا العمال وهكذا.

إن عنصر الفهم في المنهج العلمى يتوقف على تحديد كأشياء ثلاثة:

1- الظاهرة موضوع البحث وهى هنا السلوك الإنساني (المتغير التابع) أى المتغـير الـذى يتحـدد تبعـا لظروف أخرى تعتبر مسئولة عن حدوثه. فسلوك العمال متغير تابع يتوقف على عوامل أخـرى تسـهم في تحديده وتشكيله.

2- العوامل أو الظروف التى تساعد على وقوع الظاهرة موضع الدراسـة (المتغـيرات المسـتقلة). فـإذا كنا ندرس سلوك المستهلكين مثلا (متغير تابع)، فإن رفع أسعار السلع قد يؤثر على هـذا السـلوك بشـكل يجعل الأفراد يقللون الكمية التى يشترونها من السلع التى رفعت أسعارها. وبهذا فإن رفع السعر يكـون قد تسبب في تغير سلوك المستهلكين. لذلك يعتبر رفع الأسـعار متغـيرا مسـتقلا حيـث أسـهم في تغيـير أو إحداث المتغير التابع.

3- الشئ الثالث الذى ينبغـى تحديـده لـكى يكتمـل الفهـم والتفسـير للظـاهرة هـو تحديـد العلاقـة الوظيفية بين المتغيرات التابعة من ناحية والمتغيرات المستقلة من ناحية أخرى. بمعنى آخر نحن نتسـاءل عن نوع التغيير واتجاهه الذى سيحدث في المتغير التابع إذا حدثت تغيرات معينة في المتغير المسـتقل. إذ أنه لا يكفي أن تحدد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بل يجب أن تحـدد طبيعـة العلاقـات التـى تربطهم. هل يؤدى زيادة الأجر (متغير مستقل) إلى زيادة إنتاج العمال في مصنع معين (المتغير التـابع) ؟ هل يتسبب تغيير سياسة إدارية معينة (متغير مسـتقل) إلى حـدوث سـخط وتـذمر بـين العـمال (متغـير تابع) ؟ وهكذا. إن الفهم الكامل للسلوك الإنساني إذن يتوقف على مدى قدرة الباحث على تحديـد تلـك العناصر الثلاثة:

1- المتغيرات التابعة.

2- المتغيرات المستقلة.

3- العلاقات الوظيفية بين المتغيرات التابعة والمستقلة.

ولعل عدم وضوح هذه الحقيقة يعتبر سببا رئيسيا من أسباب تخلف الإدارة في فهم حقيقة السلوك الإنساني في تنظيمات العمل إذ في كثير من الأحيان يحدث خلط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة. ومن ناحية أخرى تفشل الإدارة في إدراك حقيقة العلاقات بين أنواع المتغيرات مثال ذلك أن تقرر الإدارة رفع الأجور (متغير مستقل) على أمل أن يؤدى هذا إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعمال (متغير تابع). ولكن في بعض الأحيان لا يؤدى رفع الأجور إلى زيادة في الإنتاج ورفع الإنتاجية لأن الإدارة لم تتبين بدقة طبيعة العلاقات بين هذين المتغيرين.

إذن نستطيع القول إن الخطوة الأولى في سبيل فهم السلوك الإنساني وتفسيره تفسيرا صحيحا، هى تحديد المتغيرات التابعة والمستقلة تحديدا دقيقا، والعمل على اكتشاف نمط العلاقات بين هذه المتغيرات.

والهدف الثانى من أهداف المنهج العلمى في دراسة السلوك الإنساني هو التنبؤ بهذا السلوك. ولا شك أن القدرة على التنبؤ تتوقف على مدى الفهم الذى تحقق لهذا السلوك. إن التنبؤ مبنى على الفهم. إن التنبؤ معناه تصور الموقف الذى سيكون عليه السلوك الإنساني في فترة مستقبلة إذ حدثت تغيرات معينة في المتغيرات المستقلة. وهذا التنبؤ يقوم على الإدراك الكامل لحقيقة العلاقات بين السلوك وبين المتغيرات المستقلة. إن الإدارة يهمها في كثير من الأحيان معرفة ماذا سيكون موقف العمال إذا خفضت الأجور الإضافية، أو ماذا سيكون رد الفعل لدى المستهلكين إذا رفعت الأسعار ؟ هذه الأمثلة وخلافها تصور بعض المواقف العادية التى تجد الإدارة نفسها في حاجة إلى إجابات عنها. إن عملية الإدارة تهدف إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام الموارد المتاحة لها وأهمها الموارد البشرية. لذلك فإن عنصراً أساسياً من العناصر التى تحدد فاعلية القرارات الإدارية هو مدى تقبل الأفراد لها بمعنى آخر فإن القرارات الإدارية باعتبارها المتغير المستقل تتوقف في فاعليتها، على رد الفعل لدى العمال (السلوك الذى يسلكونه) أى المتغير التابع. لذلك كان واجب الإدارة الأول هو التنبؤ بما سيكون عليه السلوك في حالة اتخاذ قرار معين، وهذا التنبؤ يساعد في اختيار القرار المناسب. إذ لو تنبأت الإدارة بأن العمال سوف يرفضون العمل ساعات إضافية إذا لم تتعدل فئات الأجر

الإضافي ، إذن سوف يختلف مجال اتخاذ القرارات وقتها عما لو كان التنبؤ يشير بأن العمال على استعداد للعمل في الأوقات الإضافية بنفس الفئات المعمول بها الآن.

إن التنبؤ إذن هو محاولة تصور النتائج التى يمكن أن تحدث بناء على المعلومات التى وصلنا إليها إذا تغير الموقف في اتجاهات معلومة.

وكما أن التنبؤ يتوقف على الفهم ويرتبط به، فإنـه مـن ناحيـة أخـرى يسـاعد عـلى زيـادة الفهم وتوضيح العلاقات، واختبار صحة المعلومات التى توصـلنا إليهـا في مرحلـة التفسـير. أى أنه إذا ثبتت صحة التنبؤات التى قامت بها الإدارة في مجال معين، فإن هذا ينهض دلـيلا قويـا على صحة التفسير والفهم. فإذا تنبأت الإدارة بأن رفع أسـعار بعـض السـلع سـوف يـؤدى إلى زيادة إقبال أصحاب الدخول المرتفعة على شرائها حيث إنها تصبح في مركـز اجتماعـى معـين، وإذا ثبتت صحة هذا التنبؤ، فإن هذا يتخذ دليلا على دقة وصلاحية التفسير الذى بنـى عليـه القرار وهو أن رفع السعر يجعل السلعة في مركز متميز حيث يرتبط استهلاكها بفئات الـدخل المرتفعة، وبالتالى يقبل أصحاب الدخول العالية على شرائها.

وعلى هذا نستطيع أن نقيم علاقة بين التنبؤ وبين التحقق أى اختبار صحة هـذا التنبـؤ. إن التحقق يعتبر جزءا من عملية التنبؤ. ولذلك فـإن التنبـؤ الـذى لا يمكـن التحقـق مـن صـحته عمليا يصبح بدون معنى وتنعدم قيمته العملية كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية. لـذلك فـإن جميـع التنبـؤات ينبغـى أن توضـع موضـع الاعتبـار والتحقـق قبـل أن تتخـذ أساسـا لرسـم السياسات واتخاذ القرارات.

والمنهج العلمى كما سبق أن أوضحنا لا يهدف إلى مجرد التفسير والتنبؤ، بل إن الهدف النهائى للمنهج العلمى في الدراسة هو إتاحة الفرصة للتحكم في الظاهرة أى السيطرة عليها. إن التحكم يعنـى أن تحـدد الظروف التى تؤثر على الظاهرة وتصميمها بطريقة تجعل الظاهرة تتجه في الاتجاه المرغوب. ففي مجال السلوك الإنساني يتخذ التحكم شكل توجيه السلوك في ناحية بـدل الأخـرى عـلى أسـاس تهيئـة الظـروف الملائمة للسلوك لكى يتجه في هذا الاتجاه.

إن هدف توجيه سلوك العمال في اتجاه مزيج من الإنتاج والإنتاجية (وهذا تعبير عن التحكم في السلوك)، يتم بتهيئة الظروف المناسبة بمعنى تناول العوامل المؤثرة في السلوك بطريقة تجعل اتجاهه في ناحية زيادة الإنتاج أمراً ممكناً.

ولاشك أن التحكم يتوقف على الفهم والتنبؤ، إذ أن الفهم يساعد في تحديد العوامل والعلاقات بينها، والتنبؤ يحدد احتمالات النجاح في توجيه السلوك إذا تغيرت بعض العوامل في اتجاه معين، وبناء على تلك المعلومات يصبح في إمكان الإدارة توجيه السلوك أى التحكم فيه.

دوافع العمل

تجمع أى منشأة تحت سقف واحد كمية من المواد ومجموعة من الآلات وعدد من العمال والموظفين يشتركون معا في إنتاج سلعة معينة أو مجموعة من السلع. ويساهم كل من المواد والآلات والعاملين بنصيب معين في تكوين هذا المنتج بحيث يصبح من المستحيل إخراج السلعة في شكلها النهائى دون مساهمة كل منها.

ويتوقف النصيب الذى تساهم به كلا من المواد والآلات على نوعها، عددها وعلى الأساليب والطرق الفنية المستخدمة في عمليات الإنتاج، إذ يختلف الناتج باختلاف هذه الأساليب، وعلى ذلك يمكن للمسئولين عن إدارة المنشأة التحكم في كمية الإنتاج بسهولة عن طريق تغيير نوع المواد أو الآلات أو عن طريق تعديل الطريقة التى تستخدم في الإنتاج، إذ أن من السهل إجراء هذا التعديل.

إلا أن الأمر يختلف تمام بالنسبة للنصيب الذين يساهم به العاملون، إذ يتوقف أولا وأخيرا على استعداد العاملين واقتناعهم بضرورة بذل الجهد لتحقيق مستوى معين من الإنتاج. ولا تستطيع الإدارة أن تتحكم في هذا الاستعداد بشكل مباشر، كل ما تستطيع عمله هو أن تعمل - دون أن تتأكد مقدماً من نتائج جهودها - على تكوين هذا الاستعداد.

وتساهم الإدارة في هذا المجال عن طريق رفع مستوى المهارة المطلوبة من العامل عن طريق :

(1) تعليمه وتدريبه أما بواسطة الرؤساء المباشرين أو عن طريق برامج خاصة للتدريب،

(2) إعداد التنظيم الإدارى بحيث يضمن وضع كل شخص في الوظيفة التى تتفق مع استعداده، خبرته ورغباته،

(3) استخدام أساليب تتراوح بين التهديد، الإغراء، وتهيئة الجو المناسب لتحقيق رغبات العاملين في المنشأة.

سنخصص هذا الباب لشرح الأساليب المختلفة التى يمكن أن تستخدمها الإدارة لحث العاملين على العمل المثمر، فنقدم في الفصل الأول عرضاً مفصلاً لما وصلت إليه الأبحاث بالنسبة لهذه الأساليب.

الأساليب المستخدمة في حث العاملين على العمل

تتراوح الأساليب المستخدمة لحث العاملين في المنشأة على العمل المثمر بين استخدام الإدارة لسلطتها في العقاب، إغراء العاملين عن طريق المزيد من الخدمات، المساومة على بعض المكاسب، خلق جو من المنافسة بين العاملين في كل قسم أو عنبر داخل المصنع وبين تهيئة الظروف الملائمة للعمل سواء كانت مادية أو غير مادية. لذلك سنناقش في هذا الفصل كلا من هذه الأساليب لنضع أمام المشتغلين في إدارات الأفراد بالمنشآت صورة صادقة يمكن أن تساعدهم على اختيار أنسبها.

استخدام الإدارة لسلطتها في العقاب

قد تستخدم الإدارة سلطتها في فرض العقوبات التى تنص عليها اللائحة التأديبية أو لائحة الجزاءات الموجودة بالشركة والتى تخول لها لفت نظر الموظف، إيقافه عن العمل لفترة، خصم جزء من مرتبهن أو فصله حسب المخالفة التى ترتكبها، وتسعى من وراء ذلك إلى تحقيق هدفين: أولهما ، أن يتلقى الموظف درساً يمنعه من تكرار المخالفة مرة ثانية، وثانيهما، أن يكون ذلك بمثابة إنذار لكل من تراوده نفسه من الموظفين الآخرين أن يرتكب أى مخالفة لنظام العمل.

ويعترض على هذا الأسلوب بأن سلطة الإدارة في العقاب ليست مطلقة وإنما مقيدة بحكم القانون والاتفاقات المعقودة بين الإدارة والنقابات في المنشآت التى بها منظمات نقابية. وحتى لو كان هناك مجال لاستخدام هذه السلطة فقد لا تحقق النتائج المرجوة من وراءها إذ تؤدى على أقصى تقديره، إلى حث العامل على إنتاج الحد الأدنى المطلوب لتجنب العقاب أو المحافظة - من ناحية الشكل فقط - على نظام العمل. فقد يواظب الموظف على الحضور والانصراف في مواعيد العمل ويجلس على مكتبه طوال السبع ساعات المطالب بها دون أن يساهم بإنتاج يذكر.

وقد يؤدى استخدام الإدارة لسلطتها في فرض العقاب أو حتى التهديد باستخدامها إلى نتـائج عكسـية فيلجأ العمال إلى كل المحـاولات للـرد عـلى الإدارة، فيعمـدون إلى الإبطـاء في الإنتـاج، تعطيـل الآلات أو إساءة استخدامها. بل أكثر من ذلك قـد يسـعى العـمال إلى حمايـة أنفسـهم ضـد هـذا التهديـد بتنظـيم أنفسهم والاتفاق على مستوى معين من الإنتاج يلـزم ألا يتعـداه أى عامـل. وأخـيراً قـد يـؤدى اسـتخدام الإدارة لسلطتها في فرض العقوبات إلى أبعد من ذلك فتخلق شعورا معاديا يظل مكبوتاً لفترة إلى أن تتاح لهم فرصة التعبير عنه في انفجار مخرب لا يخدم حتى مصالحهم الخاصة.

يجب ألا يفهم من ذلك أننا نوصى الإدارة بأن تتخلى عن اسـتخدام سـلطتها في العقـاب فقـد يكـون ذلك ضروريا في حالات الإعمال المتعمد أو الإخلال بالنظام عن قصد. كل ما تسعى إلى توضـيحه هـو أن نبين، أن حث العاملين على إعطاء المزيد من الجهد لا يأتى عن طريق التهديد المسـتمر بالعقـاب. وفـرض الجزاءات دون بحث الأسباب التـى أدت إلى المخالفـات إذ أن ذلـك يـؤدى إلى نتـائج عكسـية في غالبيـة الأحوال.

إغراء العاملين عن طريق المزيد من الخدمات

قد تسعى الإدارة إلى حث العاملين على تقديم المزيد من الجهود وبالتالى زيـادة الإنتـاج عـن طريـق التوسع في الخدمات التى تقدم لهم. ويقصد بالخدمات هنا كل ما يقدم للعاملين من مزايـا عينيـة وغـير عينية علاوة على الأجر وملحقاته (العلاوات الدورية). وتقسم هذه حسب الغرض الذى تحققه إلى ثلاث أقسام :

(1) خدمات تسعى، بطريق غير مباشر، إلى زيادة دخل العامل، وهذه تشمل المسـاكن التـى تقيمهـا الشركة وتؤجرها بإيجار اسمى أو إيجار زهيد لعمالها، وسائل النقل التى توفرها الشركة لنقل العمال من محال سكنهم إلى مقر الشركة، وجبات الطعام التى تقدمها الشركة بثمن زهيد، المدارس التـى قـد تبينهـا الشركة أو تكاليف الاسـتزادة مـن التعلـيم بالنسـبة للعـاملين، أى المـنح الدراسـية التـى تعطيهـا الشركـة للراغبين في استكمال دراساتهم ، تحمل الشركة تكاليف العلاج بالنسبة للعـاملين فقـط أو بالنسـبة لهـم ولعـائلاتهم، تكـاليف إنشـاء ملاعـب، نـوادى وقاعـات للسـينما يمكـن أن يسـتعملها العـاملون دون مقابل .

(2) خدمات تهدف إلى تأمين مستقبل العاملين وهى تشمل: التأمينات ضد حوادث العامل، والتأمينات على الحياة، إنشاء صندوق للإدخار تستخدم حصيلته في توفير مكافأة مجزية للعامل بعد تركه العمل، توفير دخل منتظم للعامل (معاش) في حالة عجزه عن العمل أو عند تركه الخدمة لكبر السن.

(3) خدمات تسعى إلى توفير ظروف أفضل للعمل وهذه تشمل: برامج الأمان الصناعى التى تصمم لمنع الحوادث أثناء العمل، تجهيز المصنع بالمعدات الحديثة التى تكفل تنقية الجو من الأتربة والغبار المتطاير أثناء عمليات التشغيل، وأخيراً قد تتضمن تخفيض عدد ساعات العمل اليومى أو الأسبوعى.

وتهدف الإدارة من وراء هذه البرامج إلى حث العمال على زيادة إنتاجهم عن طريق خلق شعور بالولاء والوفاء من قبل من قدمت إليهم هذه الخدمات تجاه من قام بتحمل تكاليفها.

إلا أن تحقيق هذا الهدف ليس مؤكدا في جميع الحالات فقد يشعر العمال في بداية الأمر بالخدمات الإضافية التى قدمت لهم، إلا أنهم سرعان ما ينظرون إليها على أنها التزامات على الإدارة وأن ما حصلوا عليه يعتبر جزء من حقوقهم. وقد يتأكد هذا الشعور إذا تبين لهم أن برنامج الخدمات الذى بدأت الإدارة في تطبيقه لم يوضع عن اقتناع بأهميته لتحقيق مستوى أعلى من الرفاهية للعاملين وإنما قدم أساساً كمحاولة لشراء ولاءهم. هذا فضلا عن أن مجال التوسع في الإنفاق على الخدمات قد أصبح محدوداً بعد أن تدخلت الدولة وفرضت حد أدنى من الخدمات الصحية والاجتماعية لابد لكل منشأة من تقديمه.

لاشك أن المنشأة التى تقدم، عن إقتناع، على المساهمة في توفير مستوى من المعيشة أفضل عن طريق تقديم ألوان من الخدمات للعاملين فيها تتمتع بسمعة طيبة كمكان مناسب للعمل وبذلك تجتذب أكثر العمال مهارة، ويظل هؤلاء في خدمتها دون أى تفكير في ترك العمل والانتقال إلى شركات أخرى، إلا أن ذلك كله لا يعنى بالضرورة حث العاملين على تقديم المزيد من الإنتاج.

خلق جو من المنافسة بين العاملين

قد تسعى الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم، إلى خلق جو من المنافسة بين العاملين في قسم معين للحصول على زيادات في الأجور أو للترقية إلى وظائف أعلى بأن تجعل كل زيادة في الأجر أو الترقية إلى وظائف أعلى في المركز ومقرر لها مرتب أكبر مشروطة بوجود ما يثبت أن المرشحين للترقية قد ساهموا أكثر من زملاءهم في زيادة الإنتاج.

وبالرغم من أن هذا الأسلوب قد ينجح في بعض الحالات إلا أن هناك صعوبات كثيرة تقلل من إمكانية الاعتماد عليه في كثير من الحالات. أول هذه الصعوبات تعذر قياس إنتاج الفرد في كثير من الأحوال حيث يصعب عزل إنتاجه عن إنتاج زملاءه في القسم. فالترقية بالنسبة لبعض الوظائف قد تكون مقيدة بالأقدمية (بحكم القانون)؛ كذلك قد لا يشترط في الترقية لبعض الوظائف (وظائف الإشراف) أن يكون الشخص قادرا على بذل جهود أكثر وإنما يتم اختيار المرشحين للترقية لهذه الوظائف على أساس قدرة هؤلاء على الإشراف واكتساب محبة مرؤوسيهم.

يبتعدون عن أى مجال للمنافسة حتى ولو كان هناك احتمال بأن يعود عليهم بالفائدة لعدم رغبتهم في شغل مناسب رئاسية إذ يعتقدون أن المشاق والمشاكل التى سيواجهونها أكثر بكثير من الفوائد المادية والأدبية التى يمكن أن تعود عليهم.

أخيرا، قد تخلق هذه المنافسة أحقاد وضغائن بين الأشخاص الذين يعملون في قسم واحد مما يؤدى إلى تعطيل العمل وبالتالى إلى نتائج عكسية.

يجب ألا يفهم من ذلك أن الإدارة يجب أن تبعد عن خلق أى مجال المنافسة بين الموظفين، إذ أن المنافسة قد تكون ضرورية في بعض من الحالات. كل ما نسعى إلى توضيحه هو أن نبين أن استخدام المنافسة كأسلوب لحث الموظفين على العمل قد تواجهه صعوبات يجب أن تكون الإدارة على علم بها حتى تتفادى المشاكل التى تنجم عن التطبيق.

تهيئة الظروف الملائمة للعمل

استعرضنا فيما سبق بعض الأساليب التى تستخدم لحث العاملين على زيادة الإنتاج. وواضح أنها لا تخرج عن نوعين: الأول يعتمد على إغراء العاملين بالزيادة في الدخل إذا زاد إنتاجهم حتى ولو كانت هذه الزيادة في شكل غير مباشر (الخدمات) والثانى يعتمد على القسوة بالتلويح بالعقوبات والجزاءات في حالة أى تغير قد يؤثر على الإنتاج بشكل مباشر أو غير مباشر.

ولا شك أن هذه الأساليب ضرورية وتساهم في حث العاملين على زيادة.

والواقع أن الانتقادات التى وجهت إلى هذه الاستقصاءات كثيرة سواء من ناحية الشكل أو الموضوع إلا أن أهمها أنها فسرت خطأ النتائج التى قدمها E. Mayo وزملاءه. فلا يوجد ولو عبارة واحدة في كتبهم تشير إلى أنهم يعتبرون الأجر أقل أهمية من غيره من العوامل، كل ما أكدوه هو أن هناك عوامل أخرى إلى جانب الأجر تؤثر على تصرفات العامل واتجاهاته بالنسبة للإدارة.

وحتى لو صح المنطق القائل أن الأجر يحتل مرتبه أقل بالنسبة للعمال في الولايات المتحدة فإن من المتعذر قبول ذلك بالنسبة للعمال في البلاد التى لا زال فيها أجر العامل منخفضا. الأصح أن نقول أن الأجر، إلى جانب العوامل الأخرى يؤثر على استعهداد العامل المساهمة في الجهود التى تبذل داخل الشركة التى يعمل بها.

ويسعى العاملون، فيما يتعلق بالأجر، إلى تحقيق ثلاث أهداف:

(أ) العدالة النسبية، بمعنى ألا يختلف الأجر الذى يعطى لوظيفة عن الأخرى إلا إذا كان هناك ما يبرر ذلك، على أن يكون هذا المبرر منطقى ومقنع.

(ب) أن يزيد الدخل الإجمالى الذى يحصل عليه كلما زاد الجهد الذى يبذله.

(جـ) أن يزيد الدخل الإجمالى الذى يحصل عليه كلما زادت مدة خدمته في الشركة وزادت أعباءه العائلية.

(د) أن يزيد الدخل الإجمالى الذى يحصل عليه بازدياد الدخل الصافي الذى تحصل عليه المنشأة.

وتساهم الإدارة في تحقيق الهدف الأول عن طريق وضع الكادر على أساس تقويم موضوعى للأهمية النسبية لكل وظيفة، أما زيادة الأجر مع زيادة المجهود فيتم عن طريق الأجور والمكافآت التشجيعية بحيث يزيد دخل الموظف أو العامل كلما زاد إنتاجه عن حد معين. كذلك يتحقق هذا الهدف عن طريق منحه زيادة دائمة في الأجر وذلك عن طريق إعطاءه "علاوة" أو عن طريق ترقيته إلى وظيفة يخصص لها أجر أعلى. أما الهدف الثالث فيتحقق عن طريق ما يسمى "بالعلاوات الدورية" ولن نستطرد هنا في شرح كيفية إعداد الكادر أو النظم الترقية إذ سبق أن خصص لكل منها باب مستقل في الجزء الثانى من الكتاب، لذلك سنقتصر على معالجة موضوع اشتراك العاملين في الأرباح.

اشتراك العاملين في الأرباح

إزداد الاهتمام حديثاً من جانب الإدارة والعاملين في المنشآت في معظم الدول الصناعية بموضوع اشتراك العاملين في الأرباح. يظهر ذلك من الإحصاءات المنشورة عن برنامج الاشتراك في الأرباح والتى يعدها مكتب العمل الدولى التابع لهيئة الأمم المتحدة.

ويقصد بالمشاركة في الأرباح أن تدفع المنشأة للعاملين فيها جزء من الأرباح الصافية بمجرد إعلانها تقديرا منها للجهود التى يبذلها هؤلاء في تحقيق هذه الأرباح. وواضح من هذا التحديد أنه يشترط وجود أرباح يمكن توزيع جزء منها. وبالرغم من أن هذا الشرط منطقى إلا أنه يثير مشاكل عند التطبيق على مستوى الدولة. فقد لا يكون الربح هدفا بالنسبة لبعض المشروعات. كما هو الحال بالنسبة للمنشآت التى تنتج السلع الضرورية أو التى تقدم الخدمات العامة (المواصلات - الكهرباء - المياه)، بل قد تكون الإجراءات التى تتخذها الدولة سببا في عدم تحقيق منشآت معينة لأى أرباح (عندما تحدد الدولة الأسعار التى تقدم بها السلعة). وبذلك لا يعكس عدم تحقيق المنشأة لأرباح الجهود التى يبذلها العاملون في هذه المنشآت إذ قد تكون هذه الجهود أكبر من تلك التى يبذلها العاملون في المنشآت المربحة.

ويعالج ذلك إما عن طريق جعل توزيع المكافآت التشجيعية على العاملين في هذه الشركات مشروط بتحقيق رقم أكبر من الإنتاج، تقديم خدمة أفضل أو تخفيض التكاليف، أو عن طريق تجميع أنصبة العاملين في كل مؤسسة أو في كل مجموعة من المؤسسات في صندوق يوزع حصيلته على جميع العاملين في الوحدات التابعة لهذه المؤسسات بما فيها تلك التى لم تحقق أرباح بشرط ألا يكون عدم تحقيق هذه الأرباح راجعا إلى تقصير أو إهمال العاملين فيها.

وتسعى برامج المشاركة في الأرباح إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

(1)إقناع العاملين في المنشأة أنه لا سبيل إلى زيادة دخولهم إلا بزيادة الأرباح الصافية التى تحصل عليها هذه المنشأة. ولذلك يتحتم عليهم أن يبذلوا ما في استطاعتهم من جهود لتحقيق هذه الزيادة، في حدود الإمكانيات المتاحة لهم، فيمكنهم الاقتصاد في استخدام المواد، المحافظة على الآلات وممتلكات الشركة واقتراح ما يلزم من تعديلات في نظام العمل بقصد تحقيق وفورات في التكاليف أو زيادة الإنتاج.

(2)تنمية الوعى العمالى بتطوير تفكيره من تفكير فردى ينصب أساساً على خدمة مصالحه الخاصة إلى تفكير لخدمة الجماعة بجانب خدمة مصالحه، إذ يعرف كل عامل أنه يساهم بجهوده في زيادة دخله ودخول الآخرين.

ويحسب نصيب العاملين في الأرباح أما على أساس نسبة مئوية معينة من صافي الربح الذى تحققه المنشأة؛ أو على أساس نسبة مئوية من المرتبات تخصم من صافي الربح. ويفضل العاملون الأخذ بالأسلوب الأول إذ يزداد الدخل الذى يحصل عليه العامل كلما زادت الأرباح الصافية التى تحققها المنشأة. كذلك قد يخدم هذا الأسلوب مصالح الشركة عن طريق إيجاد حافز قوى لدى العمل لبذل جهود أكثر بقصد تحقيق قدر أكبر من الأرباح. غير أن السماح بزيادة نصيب العاملين كلما زادت الأرباح قد يدفع المسئولون عن إدارة بعض الشركات إلى المغالاة في تقدير الأرباح الصافية أو إظهار أرباح لم تتحقق بقصد زيادة دخولهم.

فإذا حسب نصيب العمال على أساس نسبة من المرتب أمكن التغلب على احتمالات التلاعب في أرقام الأرباح، إذ نجعل مقدار التوزيعات على العاملين مرتبط بأساس ثابت لا يسمح بأى تلاعب. ويعترض على استخدام المرتب بأنه يقضى على الحافز إذ يظل القدر الذى يحصل عليه العاملون ثابتا مهما تغير مقدار الربح الذى تحصل عليه المنشأة؛ إلا أنه يرد على ذلك بأن الحافز موجود لأن التوزيعات ستتوقف في حالة عدم تحقيق أرباح؛ إذ يشترط لزيادة دخول العمال أن تكون المنشأة قد حققت أرباح يمكن المشاركة فيها.

أما بالنسبة لتوزيع هذه الأرباح المحتجزة على العاملين فقد يتم ذلك على أساس دفعه مبلغ واحد بالنسبة لكل العاملين مهما اختلفت درجاتهم المالية أو وظائفهم ؟ بمعنى أن يحصل رئيس مجلس الإدارة على قدر يعادل ذلك الذى يخصص لأقل عامل أو قد يحسب نصيب كل عامل على أساس مرتبه الأساسى (بدون علاوة الغلاء) وبذلك يسمح بتفاوت الأنصبة في الأرباح على أساس التفاوت في المرتبات؛ وقد توزع الأرباح على أساس أقدمية العاملين أو كفاءتهم أو كليهما معا.

يدفع لكل عامل نصيبه من الأرباح إما في شكل نقدى أو في شكل أسهم فيتحول إلى مالك لجزء من رأس مال المنشأة التى يعمل فيها. فإذا أنفق على أن يكون الدفع في شكل نقدى فقد يتم ذلك بمجرد نشر الحسابات الختامية أو قد تحجز في صندوق لتدفع عند بلوغ العامل سن المعاش؛ على أن يستخدم جزء من المبالغ التى تحتجز سنوياً لتمويل المعاشات الاستثنائية، نفقات التعليم والنفقات الطارئة. وقد يتفق على أن يدفع جزء من الأرباح في شكل نقدى على أن يحتجز الجزء الباقى لتمويل بعض الخدمات العامة التى يحتاج إليها العاملون في المنشأة.

ويمتاز الدفع النقدى بأنه يخلق حافزاً عاجلاً يظهر أثره بسرعة؛ إذ يشعر العاملون بالفائدة التى تعود عليهم من جراء المساهمة في زيادة أرباح المنشأة التى يعملون فيها. إلا أن توزيع الأرباح في شكل أسهم له مزاياه أيضا إذ يضمن وجود حافز دائم لدى العاملين، إذ سيساهم بجهوده ليس فقط في زيادة الأرباح بل في المحافظة على رأس المال الذى يملك جزء منه. كذلك يؤدى توزيع الأرباح في شكل أسهم إلى تخفيف الضغط

على الأرصدة النقدية التى تحتفظ بها الشركة إذ أن كل ما ستدفعه الشركة لا يتعدى أوراق مطبوعة في شكل أسهم ومختومة بخاتمها. ولكن يجب أن يكون واضحاً أن التوزيع في شكل أسهم يمكن أن يتم فقط في المنشآت الموجود بالقطاع الخاص أو بالنسبة لتلك المملوكة ملكية مختلطة.

أما بالنسبة للمشاركة في المؤسسات المصرية فقد نظمت عملية اشتراك العاملين في الأرباح بواسطة قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم 111 لسنة 1961 وقرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم 96 لسنة 1962 والقرار الجمهورى بالقانون رقم 1350 لسنة 1962، تحدد القانون الأول النسبة التى تحتجز من الأرباح الصافية بـ 25٪ يجنب منها 10٪ لتوزيع في شكل نقدى على الموظفين والعمال وتخصص 5٪ للخدمات الاجتماعية والإسكان على أن يستخدم الباقى وقدره 10٪ للإنفاق على مشروعات الخدمات المركزية للموظفين والعمال. أما القانون 96 لسنة 1962 فقد أجاز تخصيص بعض المبالغ المحتجزة من أرباح بعض الشركات لتوزيعها على بعض العاملين في الشركات التى لم تحقق أرباح لأسباب لا تتعلق بكفاية التشغيل. أما القانون رقم 96 لسنة 1963 فقد حدد كيفية توزيع الأرباح على العاملين فنص على أن يتم هذا التوزيع بنسبة المرتب الإجمالى بحيث لا يزيد ما يخص الفرد عن 5 جنيه. فإذا تبقى شئ بعد ذلك وزع على أساس المرتب أيضاً على جميع الأشخاص الذين لم يتجاوز ما حصلوا عليه على 50 جنيه.

قبل أن ننهى هذه المناقشة لاشتراك العاملين في الأرباح؛ نود أن نلفت نظر القارئ إلى أن المشاركة تعتبر وسيلة مكملة لخلق علاقات طيبة بين الإدارة والعاملين وليست بديل لها على الإطلاق، فإذا لم يتوافر مثل هذا النوع من العلاقات فإن المشاركة في الأرباح تصبح عديمة القيمة. كذلك يجب أن يفهم العاملون أن هذه ليست حقاً اكتسبوه بحكم القانون دون قيد أو شرط إذ أن التمتع بهذا الحق رهن بالجهود التى يبذلها كل فرد في تحقيق هذه الأرباح.

وعلى تحقق هذه المشـاركة أهـدافها يجـب أن تتـولى الإدارة أو ممثليهـا، لجـان الاتحـاد الاشـتراكى أو النقابة شرح هذه الأهداف للعاملين مبينة لهم أن الفكرة الأساسية من وراء هذه المشاركة هو أن يعرف الجميع أن الوحدة التى يعملون فيها عبارة عن مشاركة بين العاملين في الجهود لإنتاج سـلعة معينـة ثـم مشاركة بالتبعية في العائد من وراء هذه الجهود.

تهيئة ظروف الوظيفة :

نقصد بتهيئة ظروف الوظيفة أن نحدد مع العامل الطريقة التى يـؤدى بهـا الواجبـات التـى تفرضـها عليه وظيفته بشكل يستبعد معه أى احتمال للشعور بالملل أثناء أداء هذه الواجبات، إذ أن هذا الشعور يؤثر بالضرورة على إنتاجيته.

وينشأ هذا الشعور لدى شاغلى بعـض الوظـائف بسـبب طبيعـة الأعـمال المطلوبـة منهـا والتـى تحتم قيام العامل بتكرار عمل معين طوال اليوم بشكل روتينى. وقد تنشـأ عنـدما يجـد العامـل أن الوظيفة التى يشغلها لا تفسح له المجال لاستخدام قدرتـه ومهارتـه الشخصـية التـى اكتسـبها أثنـاء دراسته أو أثناء تجاربه العملية، وقد تنشأ أيضاً عندما يتعذر على العامل أن يميز ناتج الجهود التـى يبذلها إذ يختلط مجهوده مع جهود الآخـرين بسـبب اشـتراك أكـثر مـن عامـل في كـل مرحلـة مـن مراحل الإنتاج. وقد يمل العامـل إذا مـا اضـطر إلى أن يعمـل بمعـدل منـتظم طـوال اليـوم، إذ يميـل البعض إلى بذل جهود أكثر في بداية النهـار عـلى أن يبطـئ في العمـل خـلال الجـزء الأخـير؛ ويفضـل البعض الآخر أن يعمـل بجـد في السـاعات الأولى ثـم يعطـى لنفسـه بعـض الراحـة ليجـدد نشـاطه ويصبح قادراً على استئناف العمل المعدل.

ويحاول العامل التخلص من هذا الملل بتعديل معدلات تشغيل الآلات ومعدلات الإنتـاج بحيـث تتفق مع الجهود التى يرى بذلها في الأوقات المختلفة مـن النهـار أو عـن طريـق الاسـتئذان لفـترات راحة بحجة الإعياء على أن يقضيها في التحدث مع زملاءه الـذين حصـلوا عـلى فـترات راحـة لـنفس السبب؛ وقد يدخل العامل تعديلات على طريقة أداء العمل فيتبادل مـع زميـل لـه بعـض الأعـمال التى كلف بها أصلا ومن المفروض أن يؤديها بنفسه؛ ويلجأ بعض العمال إلى بعـض الأسـاليب الأكـثر

إيجابية فيكثرون من الأجازات العارضة والأجازات المرضية أو قد يستخدمون إجراءات أعنف من ذلك كتعطيل الآلات أو تخريبها.

ولاشك أن من الأفضل أن تعالج الإدارة مصادر هذا الملل قبل أن يبدأ العمال في تطبيق أساليبهم الخاصة، وذلك عن طريق دراسة ظروف كل وظيفة والسماح ببعض التعديلات في طرق الأداء أو التنقلات الداخلية طالما أن ذلك لا يؤثر على سير العمل.

فيمكن مثلا تنويع الأعمال التى يكلف العامل بأدائها بتكليفه بالقيام بأكثر من عملية. فإذا كان إنتاج جزء من أجزاء السلعة يحتاج إلى أكثر من عملية خصص لكل منها عامل معين، فيمكن بدلا من تكليف كل عامل بأداء عملية معينة أن يطلب من المجموعة كلها أداء العمل في مجموعة على أن يترك لهم مهمة توزيع العمليات على أفراد المجموعة.

ومن الممكن أيضاً أن يتم هذا التوزيع عن طريق تمكين العاملين من الإنتقال إلى وظائف أخرى تتيح لهم القيام بأعمال من نوع آخر واكتساب مهارات جديدة.

كذلك تعطى بعض المنشآت للعامل الحق في تعديل معدل الإنتاج خلال اليوم طالما أن الناتج اليومى لن يتأثر إذ يطالب العامل بإنتاج كمية معينة يومياً وعليه أن ينظم وقته بحيث يصل إلى هذه الكمية فيسرع وقتما يشاء ويحدد بنفسه أوقات الراحة.

فإذا تعذر تعديل الطريقة التى يؤدى بها العمل - وهذا أمر طبيعى في أحوال كثيرة - تلجأ المنشآت إلى إعطاء العمال فترات منتظمة للراحة على أن تختار أوقاتها بحيث تعطى في المواعيد التى يبدأ فيها الإنتاج في التناقص وبشرط أن يتناوبها العمال الذين يشتركون في عمل معين بحيث يبقى جزء منهم أمام الآلات فلا تتعطل أثناء هذه الفترات.

وأخيراً تحاول بعض المنشآت إشعار العامل بكيانه المستقل عن طريق تحديد كمية العمل المطلوبة والسماح له بترك العمل بمجرد إتمامها حتى ولو تم ذلك قبل مواعيد انتهاء العمل، وقد تنشر تقارير دورية عن تقدم العمل في كل قسم وأثره على الناتج

النهائى الذى حققته الشركة، كذلك قد تسمح للعامل بأداء عمله بالطريقة التى يراها مناسبة طالما أنها توصله إلى نفس النتيجة.

الإشراف السليم :

يتأثر استعداد العامل لبذل مجهود أكبر أثناء العمل بالأسلوب الذى يتبعه رئيسه في معاملته هو وزملاءه أى بالأسلوب الذى يتبعه الرئيس في إدارة المجموعة المسئول عنها.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن أفضل الأساليب التى يمكن أن تتبع لحث العاملين على التعاون مع رؤساءهم ومضاعفة جهودهم هو الذى يجعل مهمة الرئيس قاصرة على مجرد الإشراف العام على أعمال مرؤوسيه بحيث يقتصر تدخله على الحالات التى يحتاج فيها العامل إلى مساعدة أو إذا شعر بأن ثمة أخطاء ترتكب دون أن يتنبه العامل.

ويتحقق الإشراف العام عن طريق :

(1) تفويض الرئيس لسلطاته بحيث تكون مهنته قاصرة على مجرد تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ووضع القواعد لذلك مع رسم الحدود التى يمكن لكل من مرؤوسيه التصرف فيها

(2) تحديد الأعمال المطلوبة من كل مرؤوس بشكل قاطع ثم الحكم على أداءه على أساس النتائج التى حققها

(3) تجنب إعطاء الأوامر والتعليمات المفصلة

(4) تجنب الضغط المستمر على المرؤوسين

(5) تدريب كل من تنقصه الخبرة والدراية، وأخيراً تخصيص الجزء الأكبر من وقته للتخطيط الطويل الأجل بدلا من أن يشغل نفسه بمعالجة المشاكل البسيطة التى يمكن أن تحل بواسطة العامل.

اشتراك العاملين في الإدارة :

تعتمد المنشآت في حثها للعاملين على بذل جهود أكبر على إشراكهم. في الإدارة الفعلية لكل أوجه النشاط معتمدة في ذلك على المنطق القائل بأن إشراك ممثلين من الذين يتولون عملية التنفيذ في إعداد البرامج ووضع السياسات ومتابعة التنفيذ يضمن إقامة هذه البرامج على أساس دراية كاملة برغبات وإمكانيات المنفذين (العمال) كما يسهل من عملية التطبيق إذ يضمن ارتباط العاملين بجهود معينة لابد وأن تبذل لتنفيذ هذه البرامج.

ويختلف الأسلوب الذى يتم به هذا الاشتراك في الدول التى قبلت الفكرة، ففي بعضها اشتراك العمال في الإدارة بانتخاب ممثلين لهم في لجان يستكمل أعضاءها بممثلين عن الإدارة تكون مهمتها إبداء النصح والرأى في بعض المسائل التى تهم الشركة والعاملين فيها، بينما يتم اشتراك العاملين بشكل إيجابى في دول أخرى إذ يحتم القانون وجود ممثلين للعمال في مجلس الإدارة حتى يشتركون اشتراكاً فعلياً في اتخاذ كل قرار يتعلق بسير العمل أو بمستقبل الشركة.

ففي الهند يشترك العاملون في بعض المنشآت في مجالس مشتركة تعاون الإدارة في بحث موضوعات معينة تحيلها إليها. فليس هناك إلزام قانونى بإنشاء هذه المجالس إذ أن لأمر متروك إلى الانفاق الذى يتم بين الإدارة والعاملين في المنشآت الصناعية. كذلك لا تعرض على المجالس إلا موضوعات معينة تحددها الإدارة، إذ للأخيرة الحق في تحديد المسائل التى تختص هذه المجالس ببحثها والمسائل التى لا تعرض على هذه المجالس.

ويشترك ممثلو العمال في إنجلترا كأعضاء في لجان استشارية تكون مهمتها تأمين سلامة وصحة العمال، بحث المشاكل الخاصة بالتدريب والتعليم وقواعد العمل، العمل على تحسين طرق الإنتاج، وتشجيع الاقتراحات الخاصة وتحسين أساليب الإنتاج.

أما في السويد فيتم اشتراك العمال بانتخاب ممثلين في مجالس مشتركة تشكل بناء على طلب العمال والإدارة وبموافقة الطرفين وتكون مهمة هذه المجالس بحث أرقام الإنتاج واقتراح ما يلزم لزيادتها وكذلك تناقش المشاكل الخاصة بإعداد خطط

العمل في المصنع وتلك المتعلقة بالتنظيم الإدارى. كذلك لهذه المجالس الحق في مناقشة قرارات الفصل وإبداء رايها فيها على أن يكون ذلك بصفة استشارية وغير ملزمة، ويتم ترشيح الأعضاء بواسطة العمال، وينتخب الممثلون بالاقتراع السرى بشرط ألا تقل مدة الخدمة لمن له حق الانتخاب عن سنة ولا تقل سنة عن 21 سنة.

أما في فرنسا فقد نص القانون على إنشاء لجان عمل في المنشآت التى يملكها القطاع الخاص والتى بها عدد من العمال يزيد على 50 وتتكون هذه اللجان من مدير المنشأة أو ممثلة ومندوبين أو ثلاثة عن العاملين. وتتولى هذه اللجان معاونة الإدارة على تحسين ظروف العمل وبحث المقترحات الخاصة بتحسين الإنتاج وكذلك تبدى رأيها في المشاكل المتعلقة بالتنظيم وفي بعض الشئون المالية. أما بالنسبة للمنشآت التابعة للقطاع العام فقد نص القانون على وجود مجالس للمديرين تضم ممثلين للإدارة والعمال وفئات المستهلكين.

ويحتم القانون في بلجيكا وجود مجالس مشتركة للإدارة تضم ممثلين للإدارة والعمال وتتولى إبداء الرأى في نظام العمل وفحص البيانات الخاصة بالإنتاجية مراجعة النتائج التى حققتها المنشأة، تعيين مراجع الحسابات، الإشراف على الخدمات الاجتماعية، تذليل العقبات التى تعترض التعاون بين الإدارة والعاملين.

أما في الجمهورية العربية المتحدة فقد قرر القانون رقم 114 لسنة 1961 اشتراك العاملين في الإدارة عن طريق ممثلين في مجلس الإدارة ثم زيد عددهم بالقانون رقم 141 لسنة 1961 إلى 4 . وبذلك يشترك العاملون في بحث كل موضوع من الموضوعات التى تعرض على المجلس. وينتخب ممثلو العمال بالاقتراع السرى المباشر تحت إشراف وزارة العمل.

الفصل السادس

الكفاءة الإنتاجية

الفصل السادس

الكفاءة الإنتاجية

التعريف والأهمية:

هناك فارقا ملموسا وجوهريا بين لفظ كفاية وكفاءة ومن المتعارف عليه أن تعبير الكفاية يرتبط بالناحية الكمية بينما تعبير الكفاءة فهو يرتبط بالناحية النوعية بالدرجة الأولى.

ويقصد بالكفاءة الإنتاجية ما يلى:

"معيار أو مقياس يعكس مدى قدرة المشروع على حسن استغلال عناصر الإنتاج لإنتاج السلعة المطلوبة بالكمية المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة".

وفي تحليلنا لهذا التعريف نقول: أن الكفاءة هى معيار يبين قدرة إدارة المشروع في استغلال عناصر الإنتاج المتاحة ومستوى هذا الاستغلال بهدف تحقيق أهداف العملية الإنتاجية من كمية وجودة وتكلفة.

ومن وجهة نظر أخرى نقول: أن هذا المعيار يعتبر مؤشرا للمقارنة بين جملة المبالغ المتحصل عليها من العملية الإنتاجية وبين جملة المبالغ المنصرفة على عناصر الإنتاج من طبيعية وآلية وبشرية.

ولا شك أن هذا المعيار له أهمية كبرى كمؤشر حقيقى لمدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه وقدرته على التوفيق بين عناصر الإنتاج المختلفة للوصول لإنتاج السلعة المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، ولهذا فمن الصعب النظرة الجزئية لعناصر الإنتاج بحيث يتم تناول كل عنصر إنتاج بصورة مستقبلة عن بقية العناصر للتجانس الشديد بين هذه العناصر والعلاقة الوثيقة بينهم والتأثير المتبادل والفعال الموجود بين هذه العناصر.

ويأمل أى مشروع في الوصول لمعيار كفاءة إنتاجية يصل إلى 100٪ ، وهذا يعنى أنه تم استغلال جميع عناصر الإنتاج أحسن وأفضل استغلال ممكن بما يحقق أكبر ناتج ممكن.

القياس ومشاكله:

لا يوجد مقياس أو معيار موحد لقياس الكفاءة الإنتاجية لكل عناصر الإنتاج، فأين المقياس الكمى الموحد الذى يمكن قياس كل عناصر الإنتاج ذات الطبيعة المختلفة؟

كما أنه لو اتجهنا للقياس القيمى فسوف نواجه بعدم تماثل القيمة الاقتصادية بما يجعل عملية الجمع غير معبرة وغير صادقة، كما يجب علينا الانتباه جيدا لفروق الأسعار وتباينها وضرورة توحيد الفترة الزمنية للقياس.

ولذلك فهناك عدة أنواع للقياس بخصوص الكفاءة الإنتاجية منها،

(1) القياس الكلى والقياس الجزئى:

ويقصد بالقياس الكلى هو قياس كفاءة مستلزمات (أو عناصر) الإنتاج مجتمعة وبالتالى تكون:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{الإنتاج الكلى}}{\text{مستلزمات الإنتاج}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

ويعنى هذا المقياس نسبة ما دخل في الإنتاج إلى ما خرج من الإنتاج وقد يكون التقييم هنا كمى أى بالوحدات أو الأوزان وهناك صعوبة في تحقيق ذلك مع هذا المؤشر بالذات فما هو المقياس الكمى الموحد الذى يقيس عناصر الإنتاج ذات الطبيعة المختلفة، وقد يكون التقييم قيمى أى بالجنيهات ويصلح هذا النوع من التقييم مع هذا المؤشر حيث يمكن ضرب الكمية المستخدمة في كل عنصر في قيمة الوحدة من كل عنصر وإن كنا نواجه مشكلة تباين أنواع الآلات وقيمتها ودرجات مهارة العاملين ... إلخ.

ونتيجة للمشاكل التى تواجه القياس الكلى، وصعوبة حساب أثر التغير في عنصر معين على معيار الكفاءة الإنتاجية، فإننا نلجأ إلى القياس الجزئى وهو قياس كفاءة كل عنصر مستلزمات على حدة كما يلى:

$$\text{كفاءة الخامات} = \frac{\text{الإنتاج الكلى}}{\text{الخامات}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{الخامات}}$$

$$\text{كفاءة العمل البشرى} = \frac{\text{الإنتاج الكلى}}{\text{ساعات العمل البشرى}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{ساعات العمل البشرى}}$$

$$\text{أو} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

$$\text{كفاءة العمل الآلى} = \frac{\text{الإنتاج الكلى}}{\text{ساعات العمل الآلى}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{ساعات العمل الآلى}}$$

وإن كان القياس الجزئى يعالج مشاكل القياس الكلى نظرا لتميزه بالبساطة وتركيزه على العنصر الأهم من عناصر المستلزمات إلا أنه لا يحوى التغيرات التى تحدث في المستلزمات الأخرى فعندما تتغير درجة الآلية مثلا فلا يحويها معيار الكفاءة.

(2) القياس الكمى والقياس القيمى:

ويقصد بالقياس الكمى هو التعبير عن مكونات معيار الكفاءة بالوحدات أو الأوزان أو الأطوال فمثلا الكفاءة الإنتاجية الكلية الكمية

$$\text{الكفاءة الكمية للخامات} = \frac{\text{كمية الإنتاج الكلى}}{\text{كمية الخامات}} = \frac{\text{كمية الإنتاج الكلى}}{\text{كمية الخامات}}$$

وهكذا مع العمل البشرى والعمل الآلى.

وسبق لنا نقد هذا المقياس الكمى ولذلك تتجه إلى القياس القيمى - لاسيما عند القياس الكلى للكفاءة - والذى يعبر عنه بالجنيهات وعلى ذلك تكون:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية الكلية القيمية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلى}}{\text{قيمة مستلزمات الإنتاج}}$$

قيمة الإنتاج الكلى

الكفاءة القيمية للخامات = ــــــــــــــــــ

قيمة الخامات

وهكذا مع العمل البشرى والعمل الآلى.

ونظرا لتغيرات الأسعار من فترة زمنية إلى أخرى فيجب أن يكون القياس سواء للبسط أو المقام خلال نفس الفترة الزمنية وبنفس الأسعار وإلا جاء المؤشر غير فعال وغير معبر.

(3) القياس الاقتصادى والقياس الهندسى:

هناك قياس آخر للكفاءة معبراً عن الهدف من القياس وهو القياس الاقتصادى وهو ذلك القياس الذى يهدف لتحقيق الأرباح (في حالة إنتاج السلع المادية) وعلى ذلك الأساس تكون الكفاءة الاقتصادية =

المخرجات

ــــــ < 1

المدخلات

بحيث تكون قيمة النتائج المادية المتحصل عليها أكبر من قيمة النتائج المادية المنصرفة. وهناك قياس هندسى وهو ذلك القياس الذى يهدف لأداء الخدمات سواء بتكلفتها أو بخسارة (في حالة إنتاج الخدمات). وعلى ذلك الأساس تكون الكفاءة الهندسية = ≥ 1 $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$

بحيث تكون قيمة النتائج المادية المتحصل عليها أقل أو مساوية لقيمة النتائج المادية المنصرفة.

استخدام معيار الكفاءة الإنتاجية في المقارنات:

من الأمور التى يشوبها صعوبة ويكتنفها تكاليف باهظة هى توفير ظروف مثالية للإنتاج، الأمر الـذى يصعب معه تحديد معدلات نمطيـة لاسـتخدام مسـتلزمات الإنتـاج فـالأمر يتعلـق هنـا بمحاولـة تنمـيط المواصفات والمعدات وطرق الصنع.

وهذا أمر ليس هين بل يصل إلى درجة الاستحالة ... لذا فيمكن استخدام مؤشر الكفـاءة الإنتاجيـة في مقارنة المصانع بعضها ببعض والتى تزاول نفس النشاط.

ولذلك فهناك مجموعة عوامل يجب توافرها عنـد اسـتخدام هـذا المـؤشر في المقارنـات بـين مصـنعين وهى:

1- حتى تكون المقارنة جيدة ومفيدة، يجب أن تكون نوعية السـلعة ومواصـفاتها المتعلقـة بـالجودة متماثلة في المصنعين - (المخرجات).

2- يجب تثبيت النوعية والدرجة في مستلزمات الإنتاج في المصنعين (المدخلات) كأن تكون:

أ- درجة الآلية في المصنعين متماثلة فلا يجوز مقارنة مصنع تدار الآلات فيه يدويا مع مصـنع آلاتـه أوتوماتيكية.

ب- تماثـل نـوع ومواصـفات الخامـات في المصـنعين فـاختلافهما يـؤدى إلى اختلافـات لا تمـت بصـلة للكفاءة الإنتاجية.

ج- نوعية الخبرة الفنية في المصنعين يجب أن تكون واحدة.

د- أوتوماتية البيانات من عدمها فلا يجوز مقارنة مصنع تسير فيه البيانات يدويا مع مصـنع يطبـق الأوتوماتية للبيانات التشغيلية اللازمة لعملية الإنتاج.

3- جهد الإدارة في تفادى الأعطال أو تراكم الإنتاج أو تنمية الروح المعنوية للعـاملين يجـب أن يكـون خلال فترة زمنية واحدة في المصنعين، فاختلاف الفترة الزمنية يؤدى إلى اختلاف النتائج.

واستخدام معيار الكفاءة في المقارنات غير مقصور على مقارنة مصنعين خلال نفس الفترة الزمنية إنمـا يمكن استخدامه في مقارنة نتائج مصنع معين خلال عدة سنوات وسوف نضرب أمثلـة رقميـة عـلى هـذه الاستخدامات.

مداخل ووسائل تنمية الكفاءة الإنتاجية:

المخرجات

طالما أن معيار الكفاءة الإنتاجية = ــــــــــــــ

المدخلات

فإن مداخل تنميتها لن يخرج عن هذه الاحتمالات :

أ- زيادة المخرجات ونقص المدخلات.

ب- زيادة المخرجات وثبات المدخلات.

ج- زيادة المخرجات بمعدل أكبر من زيادة المدخلات.

د- ثبات المخرجات ونقص المدخلات.

هـ- نقص المخرجات ونقص المدخلات بمعدل أكبر.

وتفصيلا يمكننا أن نقول أن هناك عدة مداخل لتنمية الكفاءة الإنتاجية هى:

(1) المدخل المادى :

ويقصد به مدخل المواد الأولية والمستلزمات اللازمة للتغليف والتعبئة. إن شعار "صنع في مصر" لكى يحقق الغرض المقصود منه يجب أن يقدم منتجات جيدة ذات مواصفات لا تقل عن مواصفات المنتجات الأجنبية أو بمستوى أقل نسبيا يبرره انخفاض سعر المنتج المحلى عن نظيره الأجنبى. ونحن في غير حاجة لإيضاح أثر مستوى المادة الخام على خصائص المنتج النهائى وبصورة مؤثرة للغاية، كما أن مستلزمات التعبئة والتغليف عامل مؤثر وعام في تسويق المنتج وترحيب المستهلك النهائى به، فيجب على الشركات الإنتاجية الاهتمام بهذه الزاوية وإطلاق حريتها في تحديد ما تحتاجه من مواصفات وخصائص محددة وألا يكون هناك إجبارا من جانب الدولة أو الوزارة على ضرورة قبول هذه الشركات لمواد معينة أقل مستوى نتيجة هبات أو اتفاقيات مما يؤثر على جودة المنتج النهائى كما سبق الإيضاح في البند رابعا. ولا شك أن مرحلة الإصلاح الاقتصادى التى تمر بها مصر حاليا سوف يكون لها الأثر الكبير في إصلاح سلبيات قطاع الأعمال العام.

(2) المدخل الآلى :

ويقصد به مدخل الآلات والمعدات المستخدمة في عملية الإنتاج وأجهزة الصيانة اللازمة لها. فكثير من الآلات والمعدات المستخدمة في الشركات الصناعية أصبح تشغيلها غير اقتصادى لانتهاء العمر الافتراضى لها ووقوف أجهزة الصيانة عاجزة أمام ضغط العمل اليومى. مثل هذه الأمور تجعل هناك حدودا ضيقة لتنمية الكفاءة الانتاجية.

(3) المدخل الإنساني :

ويقصد به مدخل العناصر البشرية في النظام الانتاجى فالأمر لا يستدعى إيضاح أهمية هذه العناصر من حيث المؤهلات والخبرات ومستوى التدريب والمهارات في دفع عجلة الإنتاج والارتقاء بمستوى جودته.

(4) المدخل التنظيمى :

ويقصد به مدخل الإدارة بصورة عامة (عليا، وسطى، ومباشرة) في تنظيم العمل وعلاقتها بالأجهزة الخارجية للدولة، فلا شك أن اقتناع الإدارة بمفاهيم معينة ولسياسات معينة له أثره الفعال في سير العمل ومستوى إنجازه فيجب أن يكون المسئولين في الإدارة متفهمين لدورهم الأساسى وهو إنجاز الخطة بمعدلات مرتفعة كمطلب قومى مع تحسين مستوى العمل والابتكار فيه مع القيام بالدراسات العلمية لمواجهة المشكلات مع الصدق والدقة في التقارير المرفوعة للمستويات العليا.

(5) المدخل الحكومى :

ويقصد به دور الحكومة في تنمية الكفاءة الإنتاجية. وإن تقديرنا للمسئوليات الجسيمة التى تتحملها الدولة والحالة الراهنة لاقتصادنا القومى يتطلب التركيز ليس على الدور الاستثمارى للدولة بل على الدور التنسيقى فقط لأنه غير مكلف ولا يتطلب شئ إلا النظرة التخطيطية الثاقبة والاعتماد على الأسلوب العلمى في التنبؤ في وضع الخطط القومية. ولا شك أن انتهاك هذه الأساليب أمر على درجة كبيرة من الأهمية لضغط المصروفات وعدم تبديد الإمكانيات.

(6) المدخل الاستراتيجى :

ويقصد به مدخل محاربة الإسراف والفقد والضياع والسرقات في شركاتنا الصناعية ونرى أن الدولـة في صورة أجهزتها التنفيذية وقوانينها ولوائحها والمشروعات في صورة إدارتهـا ولوائحهـا يجـب أن تـولى هـذا المدخل الأهمية المناسبة الجديرة بفوائده.

ولو انتقلنا إلى نقطة أخرى، وهى وسائل تنمية الكفاءة الإنتاجية، لوجدنا مجموعة كبيرة من الوسـائل نذكر منها على سبيل المثال:

1- دراسة العمل.

2- مؤشرات تقييم الأداء.

3- تخطيط ومراقبة الإنتاج.

4- مراقبة جودة الإنتاج.

5- تحليل القيمة.

6- سياسات الإنتاج من تبسيط وتخصيص وتنميط.

7- الصيانة الوقائية.

8- تحسين ظروف العمل.

9- دراسة الحركة والزمن.

10- الأمن الصناعى.

11- تقييم وتوصيف الوظائف بصورة علمية.

12- التدريب على الإشراف.

13- المكافآت والأجور التشجيعية.

14- تخطيط وتصميم المصانع.

15- نظم جيدة لمناولة المواد وتخزينها.

16- التدريب الإدارى والمهنى.

17- نظم الترقية.

18- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

19- الخدمات الاجتماعية والطبية.

20- أساليب تنمية الروح المعنوية.

21- التصميم الجيد للسلعة.

22- التنبؤ بحجم الطلب.

23- أساليب القضاء على الإسراف والفقد والضياع بشتى صوره.

الكفاءة الإنتاجية على المستوى القومي:

بادئ ذى بدء نقرر حقيقة أن فلسفة الإنتاج يجب أن تستهدف الحفاظ على الاستقلال الوطنى وحمايته وألا تكون تنمية تابعة حتى لا نقع تحت من يتحكم في قرار الأمة لأنه يتحكم في غذائها.

كما يجب أن يكون الإنتاج القومى مرتبط بخطة زمنية محددة (خمسية مثلا) إلا أن الأمر يتطلب وجود منهج متكامل وتصور شامل لعملية تنمية الإنتاج محددين دور كل فرد أو جهة أو إدارة بوضوح وتحديد مفصل يمكنه من تحقيق المساءلة الفعالة البناءة.

إضافة إلى ذلك يجب التنويه بأن الإنتاج ليس هدفا في حد ذاته إنما هو وسيلة تحقيقة التنمية الاقتصادية وتحقيق الرفاهية لمجموع المواطنين وبما أنه يتحقق بواسطة المواطنين فلابد من مساهمتهم جميعا - في أشكالهم المختلفة - في دفع عجلة التنمية مقتنعين أن العائد لهم والرفاهية للوطن.

حقيقة نحن في مجال البحث العلمى ننصح بضرورة انحصار البحث في "جزئية" معينة لتتاح للباحث فرصة التعمق والتحليل، ولكن على المستوى القومى تكون في أشد الحاجة للنظرة الكلية والرؤية الشاملة، الأمر الذى يتطلب المشاركة الإيجابية لمختلف الجزئيات الداخلة والمحققة لعملية الإنتاج القومى. فعملية الإنتاج عملية مركبة من مواد ومستلزمات وآلات، وعمال وقوانين حكومية حاكمة وتنظيم تصنعه المؤسسة أو الشركة كما أنها عملية متداخلة متفاعلة بحيث لو انخفض أداء أية جزئية في النظام الكلى للإنتاج أثر على كفاءته وإمجازاته. فيمكن تشبيه الإنتاج القومى بحالة الإنسان الصحية، فلا شك أن تلك الحالة تتاثر بالمقومات المادية والنفسية والاجتماعية والعضوية ... الخ.

ولذلك فالنظرة القومية لمعيار الكفاءة الإنتاجية يجب أن تكون نظرة شاملة محددا فيها كل المداخل المتداخلة والمتفاعلة - التى سبق إيضاحها.

وصف الوظائف

حصر الوظائف ووصفها

يتوقف نجاح إدارة المستخدمين في أداء وظائفها على وجود بيانات كاملة عن كل وظيفة أو عمل توضح الأعباء والمسئوليات والمطالب الخاصة والظروف المحيطة بالعمل والشروط الواجب توافرها في شاغلى الوظائف والأعمال المختلفة حتى تتخذ هذه البيانات كأساس لتنظيم العلاقة بين المنشأة ومستخدميها لذلك سنتناول بالبحث هنا ماهية وصف الوظائف وكيف نشأت فكرته ثم نبين الأغراض التى يمكن أن تسعى المنشآت إلى تحقيقها من وراء عملية الوصف، يتبع ذلك توضيح للخطوات التى تتبع لعمل الوصف والطرق المستخدمة لإنتاجه.

المقصود بوصف الوظائف - كيف نشأت فكرته:

يقصد بوصف الوظائف والأعمال بيان ما تتطلبه هذه الوظيفة أو ذلك العمل من أعباء ومسئوليات والظروف التى يؤدى فيها العمل أو تؤدى فيها الوظيفة ثم بيان الشروط الواجب توافرها فيمن سيشغل هذه الوظيفة أو ذلك العمل.

وفكرة وصف الوظائف والأعمال ليست بالحديثة إذ أن صاحب العمل الذى تولى الإشراف على منشأته في الأيام الأولى للصناعة كان يحتفظ في ذهنه بصورة تقريبية للأوصاف والأعباء الملقاة على عاتق الوظائف والأعمال في منشأته، ولكن الوصف بمعناه الحديث يقصد به الاحتفاظ بسجلات الوظائف والأعمال تتضمن وصفاً كاملاً لكل وظيفة يوضح الأعمال المطلوبة منها؛ والخبرة والمسئولية اللازمة لها، وظروف وأحوال العمل المحيطة بها.

وقد استخدم هذا اللفظ منذ حوالى أربعين عاما لوصف دراسة الزمن والحركة ثم أطلقت كلمة "تحليل الوظائف والأعمال" على كل الدراسات التى عملت عمل الوظائف، واستمر ذلك حتى تطور البحث وأصبح للتحليل معناه الدقيق، إذ اقتصر على عملية الوصف لكل وظيفة وأعمالها ومقوماتها.

ويزداد الاهتمام بعملية الوصف سنة بعد أخرى إذ دلت الأبحاث التى أجريت في الولايات المتحدة على أن عدد المنشآت التى قامت بعملية التحليل عام 1925 كانت 39٪ من مجموع المنشآت الصناعية، ثم ارتفع هذا الرقم إلى 66٪ عام 1947 وإلى 98٪ من المنشآت التى يزيد عدد عمالها عن 1000 عامل عام 1962 .

وفي الجمهورية العربية المتحدة بدأ الاهتمام بعملية وصف الوظائف يزداد بعد صدور القرار الجمهورى رقم 3549 لسنة 1962 الخاص بإعداد كادر موحد للعاملين بالشركات. إذ رأت وزارة الصناعة أن الأساس لوقع مثل هذا الكادر هو إعداد وصف كامل لكل الوظائف والأعمال الموجودة بكل منشأة من المنشآت التابعة للمؤسسات الصناعية.

وقد تم فعلا إعداد وصف للوظائف في جميع الشركات التابعة للمؤسسات الصناعية والتجارية ومؤسسات البنوك.

أخيرا طالب قانون التوظف الجديد بإعداد وصف لكل الوظائف الموجودة بالوزارات والمصالح التابعة لها.

أغراض الوصف :

يعتبر وصف الوظائف والأعمال أول خطوة لوضع برنامج لإدارة المستخدمين إذ تبنى عليه جميع الوظائف الأخرى.

فوصف الوظائف هو الأساس لوضع نظام سليم للاختيار والتعيين لأن المقصود من عملية الاختيار والتعيين ليس مجرد إدراج اسم الموظف أو العامل في كشوف الأشخاص الذين يقومون بخدمة المنشأة، ولكن اختيار أنسب الأشخاص للوظائف والأعمال الموجودة. وحتى تتم هذه العملية أساس سليم يجب أن تتوافر لدى المنشأة

بيانات عن الشروط الواجب توافرها في من سيشغل كل وظيفة أو عمل، وهذه البيانات يمكن أن توجد بشكل واضح في كشوف وصف الوظائف والأعمال.

كما أن الوصف يعتبر أساساً لوضع معدلات زمنية عادلة للأجور ذلك لأن وضع هذه المعدلات يتطلب تقدير قيم الوظائف والأعمال تقديراً.

إعطائها قيما تتوقف على درجة توافر عوامل معينة تحددها المنشأة ولا يمكن أن تكون هذه القيم عادلة إلا إذا بنى تقديرها على معلومات كاملة عن الأعمال التى تؤدى بواسطة كل وظيفة أو عمل. وهذه البيانات جميعا يمكن الحصول عليها من كشوف الوصف.

ثم أن الوصف أساس لوضع برنامج لإعداد الموظفين والعمال وتدريبهم بحيث يكفل رفع مستوى الأداء ويفسح المجال أمام الموظفين والعمال لتحسين مراكزهم المادية والاجتماعية لأن إعداد هذه البرامج يتطلب معرفة الأعمال التى سيدرب الموظف أو العامل على أدائها والأهداف التى يجب تحقيقها من وراء برنامج التدريب، وللوصول إلى ذلك يجب أن تعتمد الإدارة على البيانات الواردة في كشوف وصف الوظائف والأعمال.

كما أن الوصف أساس لوضع نظام سليم للترقية. إذ أن الترقية عبارة عن شغل الموظف لوظيفة تتطل أعباء أكثر ومسئوليات أعظم، وحتى تكون قرارات الترقية سليمة يجب أن تحصل المنشأة على بيانات كاملة عن الأعباء الملقاة على عاتق كل وظيفة أو عمل سيرقى إليه العامل أو الموظف، ويمكن الحصول على هذه البيانات من كشوف وصف الوظائف والأعمال.

أخيراً يعتبر الوصف أساساً لإعداد المقاييس الإنتاجية، إذ قد تقوم المنشأة بوضع هذه المقاييس لرفع مستوى كفاية العامل، إيجاد اساس سليم لمحاسبته ووضع نظام للأجور التشجيعية. وتعد هذه المقاييس على أساس دراسة الزمن والحركة وتتطلب معرفة الأعمال الموكلة إلى كل وظيفة أو عمل لدراسة الحركات اللازمة لأدائها وتحديد الزمن الذى تستغرقه، وهذه البيانات قد تتوافر بوضوح في كشوف وصف الوظائف والأعمال.

الشروط الواجب توافرها لنجاح عملية الوصف :

ولنجاح برنامج الوصف يجب مراعاة النقط الرئيسية التالية:

(1) أن تكون هناك سياسة واضحة للبرنامج وأن تحدد بدقة الأغراض التى ستستخدم فيها المعلومات الموجودة في كشوف الوصف.

(2) أن يدرب الموظفون الذين سيقومون بعملية الوصف تدريبا كافيا.

(3) أن يعمل المشرفون على البرنامج على الحصول على تعاون جميع الأشخاص الموجودين داخل المنشأة عن طريق جعل التعرض من البرنامج واضحاً في أذهانهم.

الخطوات التى تتبع في وصف الوظائف:

تتم عملية وصف الوظائف والأعمال في أى منشأة على مرحلتين الأولى يمكن أن تسمى بالمرحلة التمهيدية ويتم فيها حل ثلاثة مشاكل رئيسية :

(1) أنواع الوظائف والأعمال التى سيتم وصفها،

(2) تحديد الوظائف التى سيبدأ برنامج الوصف بها، وأخيراً

(3) اختيار الجهة والأشخاص الذين سيشرفون على عملية الوصف.

وبمجرد الانتهاء من هذه الأعمال التمهيدية تبدأ المرحلة الثانية وهى مرحلة التنفيذ ويتم فيها جمع المعلومات اللازمة عن كل وظيفة أو عمل، ثم تحديد أساس موحد لتسمية الوظائف التى تم وصفها، وأخيراً كتابة وصف مفصل لكل وظيفة ومراجعته تمهيدا لإعداد الصورة النهائية لكشف الوصف الخاص بكل عمل أو وظيفة. وسنتكلم بشكل موجز عن كل من هذه المراحل تاركين الشرح التفصيلى للتطبيقات العملية التى تلى هذه المقدمة.

أولا: المرحلة التمهيدية لعملية وصف الوظائف:

من أولى المشاكل التى تواجهها الإدارة في هذه المرحلة مشكلة تحديد أنواع الوظائف والأعمال التى سيتم وصفها. إذ يجوز أن يتسع برنامج الوصف فيشمل جميع الوظائف من أول وظيفة رئيس مجلس الإدارة حتى وظيفة الساعى وقد ترى الإدارة أن من الأفضل أن تبدأ بنوع أو أكثر من الوظائف على سبيل التجربة فإذا ما نجحت في ذلك عممت البرنامج ليشمل جميع الأعمال.

ويتم حصر الوظائف والأعمال الموجودة في أى منشأة تقسيمها عادة إلى أقسام رئيسية:

(1) وظائف المديرين (وتشمل أعضاء مجالس الإدارة ومديرى الإدارات الرئيسية،

(2) وظائف رئاسية (وتشمل وظائف رؤساء الأقسام،

(3) وظائف فنية، وتشمل جميع الوظائف التى تقدم معونة فنية للعمليات التى تقوم بها المنشأة ،

(4) وظائف كتابية وتشمل جميع الوظائف الكتابية والتى لا تتطلب خبرة فنية من نوع خاص وأخيراً

(5) وظائف وأعمال يدوية غير فنية، وتتضمن جميع الوظائف والأعمال التى تحتاج إلى عمل يدوى فقط.

وبمجرد أن يتفق على أنواع الوظائف والأعمال الموجودة في المنشأة ويتم تبويبها حسب الأقسام الرئيسية السالفة الذكر، يقوم المشرفون على برنامج الوصف باختيار الوظائف التى سيبدءون بها برنامجهم، وقد دلت تجارب الشركات التى نجحت برنامج الوصف بها على أن من الأفضل أن يبدأ البرنامج بالوظائف الفنية والكتابية، إذ يكتسب الأشخاص الذين يتولون عملية الوصف خبرة في هذه الوظائف المتشابهة تفيدهم عند القيام بمهمة أصعب وهى وصف الوظائف الإدارية والرئاسية. فبالرغم من أن هذه الوظائف تتشابه مع بعضها من حيث المسئوليات الملقاة على عاتق كل منها إلا أن كلا منها يختلف عن الآخر في ناحية أو أخرى، زد على ذلك أن نجاح البرنامج بالنسبة للوظائف الكتابية والفنية سيجعل شاغلى الوظائف الرئاسية والإدارية أكثر استعداداً لتقبل البرنامج.

أما بالنسبة لاختيار الجهة أو الأشخاص الذين سيشرفون على البرنامج فتشير التجارب العملية إلى وجود مدرستين : أحدهما تفضل الاعتماد على شخص مسئول أو لجنة من موظفي المنشأة. والأخرى ترى أن من الأفضل الاعتماد على طرف محايد وبذلك توصى باستخدام خبير أجنبى عن الشركة. وتبرر بأن الاعتماد على موظفين من الشركة معناه أننا نعهد بعملية الوصف إلى أشخاص لديهم دراية بطبيعة أعمال

الشركة والوظائف الموجودة بها أما المدرسة الثانية فتؤكد أن الاعتماد على مكتب أو هيئة خارجية يضمن تجنب أى تحيز شخصى، إذ قد تؤدى معرفة الشخص إلى أعباء غير موجودة.

ثانيا : مرحلة التنفيذ - الخطوات اللازمة لإتمام عملية الوصف

بالرغم من عدم وجود طريقة يمكن أن تعد الأسلوب الأمثل لإتمام عملية وصف الوظائف، إلا أننا نستطيع أن نحدد الخطوات الرئيسية التى يمكن أن تحقق أهداف المشتغلين بمثل هذا النوع من الأعمال بأقل مجهود وبدرجة عالية من الكفاية. هذه الخطوات هى:

(1) شرح أغراض التحليل للعاملين.

(2) جمع المعلومات اللازمة عن الوظائف والأعمال التى سيتم وصفها.

(3) كتابة الوصف الكامل للوظيفة أو العمل بشكل مبدئى.

(4) مراجعة هذا الوصف مع الرئيس المشرف على الوظيفة مع شاغل الوظيفة أو مع كل منهما.

شرح أغراض التحليل للموظفين والعمال :

تهدف هذه الخطوة إلى تعريف الموظفين والعمال بالأغراض التى تسعى المنشأة إلى تحقيقها من وراء عملية التحليل وذلك بقصد الحصول على تعاونهم وضمان الحصول على بيانات تمثل بحق طبيعة الوظائف التى يشغلونها وتتم عملية الشرح عن طريق إعداد مذكرة مبسطة تشرح المقصود بوصف الوظائف وأهدافه توزع على الموظفين والعمال مقدماً قبل الاجتماع بهم لمناقشة ما جاء في هذه المذكرة والإجابة على استفساراتهم.

جمع المعلومات اللازمة هى الوظائف والأعمال التى سيتم وصفها:

تجمع المعلومات اللازمة لإعداد وصف الوظائف من واحد أو أكثر من المصادر الآتية:

(أ) الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف.

(ب) الرؤساء المباشرين الذين يتولون الإشراف على الوظائف الموجودة في دائرة اختصاصهم.

(جـ) أشخاص يعهد إليهم بملاحظة كل وظيفة وجمع معلومات عنها.

وسواء تقرر الاعتماد على الموظفين أنفسهم، على رؤسائهم أم على فنيين مسئولين عن عملية الوصف؛ يتم جمع المعلومات بواسطة قائمة استقصاء تصمم بحيث تحتوى على أسئلة تمثل إجاباتها المعلومات المطلوبة عن الوظيفة. وترفق بها مذكرة تحتوى على عدة تعليمات تعاون شاغل الوظيفة على إعطاء بيانات صحيحة.

الرقابة على الأداء

المبادئ العلمية للرقابة على الأداء

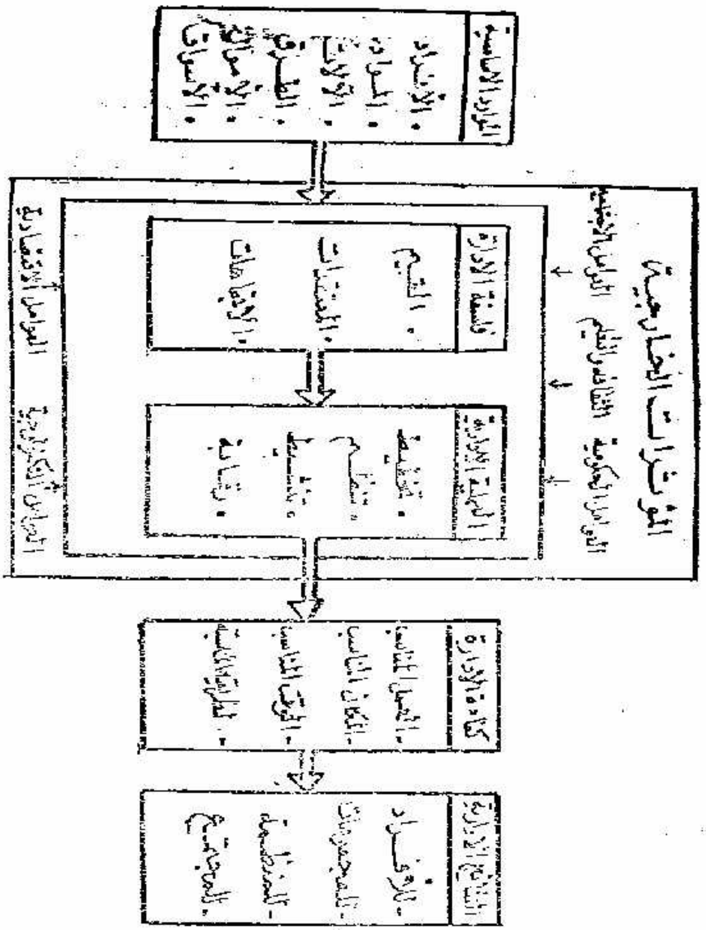
سنتعرف على أهم المبادئ العلمية للرقابة على الأداء التى تحكم تطبيق أى نظام رقابى من الناحية العملية.

فسنتعرض أولاً للمفهوم العلمى الحديث للرقابة على الأداء وأهميتها، كما يتناول الأنواع المختلفة للرقابة على الأداء والأسس الواجب توافرها لتحقيق الإيجابية لأى نشاط رقابى.

ثم نتناول بالتفصيل مراحل العملية الرقابية، التى تبدأ بوضع المعايير أو المستويات المختلفة المطلوب تحقيقها، ثم تعمل على قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعة بغرض تحديد الانحرافات أو الاختلافات وأسبابها وأخيرا يتم تطبيق التصرفات التصحيحية أو العلاجية بناءا على التحديد الدقيق للإختلافات وأسبابها. كما نتعرض إلى المشاكل التى تصاحب كل مرحلة من هذه المراحل وأنسب الطرق الممكن اتباعها للتغلب عليها.

بعد ذلك سنتناول العلاقة بين الرقابة على الأداء كوظيفة إدارية والوظائف الإدارية الأخرى: التخطيط والتنظيم والتنشيط، وسنركز على العلاقة بين الرقابة على الأداء وبعض الاتجاهات الحديثة في التخطيط والتنظيم.

وأخيراً نتعرف على العامل الإنساني وأثره على نجاح النظام الرقابى. فكقاعدة عامة أن يكتب لأى نظام الاتجاه التام إلا إذا كان هناك تعاونا حقيقيا واستجابة إيجابية من جانب المشتركين في تنفيذه، ولذلك يركز هذا الفصل على كيفية تحقيق الاستجابة السلوكية الإيجابية من جانب العاملين للنظام الرقابى.



العملية الإدارية في ظل المتغيرات المؤثرة

إن استعراض آراء الكتاب والباحثين في هذا المجال يشير إلى أنه يمكن النظر إلى الرقابة من عدة اتجاهات هى:

(أ) الاتجاه السلبى الكلاسيكى.

(ب) الاتجاه السلوكى.

(جـ) الاتجاه التطبيقى.

والاتجاه الأول ، السلبى أو الكلاسيكى، ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش وتخويف للأفراد. ولذلك فإن الكتاب يستخدمون في تعريفها ألفاظ أو كلمات معينة مثل التموه Power أو السلطة Authority. فالمدير يستخدم سلطته أو سطوته وقوته ونفوذه في إجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر ومحاسبتهم عندما يخطئون والفرد في هذه الحالة يقوم بالأداء تخوفا من العقاب وليس لرغبته في الأداء أساسا.

والإتجاه الثانى يركز على تعريف الرقابة من زاوية القدرة على التأثير على سلوك الآخرين بإيجابية. فأحد الكتاب يعرف الرقابة على أنها قدرة فرد أو مجموعة من الأفراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو مجموعة أخرى من الأفراد أو تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المرجوة. ويبرز هذا التعريف أهمية العلاقات الإنسانية والتأثير السلوكى في القيام بالعملية الرقابية، وبالتالى فهو على النقيض من الإتجاه الأول الذى يبرز جانب سيطرة ونفوذ المدير في القيام بالرقابة، وبالرغم من أن مفهوم الرقابة وفقا للاتجاه السلوكى يعتبر من أحدث الاتجاهات التى تركز على الجانب الإنساني في الرقابة، إلا أنه لا يوضح عملية الرقابة بدقة ولا يبين خطواتها هذا بالإضافة إلى أنه تعريف عام يتداخل مع مفاهيم القيادة والدوافع والإشراف، بالرغم من ارتباط الرقابة كوظيفة إدارية بهذه النواحى كما سيتضح فيما بعد.

أما الإتجاه العملى أو التطبيقى للرقابة فيركز على العملية الرقابية من الناحية النطبيقية، أو بمعنى آخر على خطوات القيام بها فمثلا يعرف تيرى Terry الرقابة بأنها تحديد لما تم تنفيذه عن طريق تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات العلاجية إذا استلزم الأمر حتى يتمشى الأداء مع الخطط الموضوعة ويتناول فالمر Fulmer تعريف الرقابة بشكل محدد مركزا على خطوات القيام بها. فالرقابة وفقا لوجهة نظره تتمثل في القيام بثلاث خطوات وهى :

(1) وضع المعايير،

(2) قياس الأداء ومقارنته بالمعايير

(3) تصحيح الاختلافات بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعة.

ويرى ستونر Stoner أن الرقابة عبارة عن مجهود منظم لوضع معايير أو معدلات الأداء وفقا للأهداف التخطيطية وتصميم أنظمة المعلومات المرتدة أو المرتجعة لمقارنة الأداء الفعلى مع المعايير الموضوعة مقدما ولتحديد مدى وجود اختلافات وقياس درجة سنويتها أو خطورتها واتخاذ أى تصرف من شأن ضمان استخدام موارد المنشأة بأكفأ الطرق وأكثرها فعالية لتحقيق أهداف المنشأة. ولا يختلف هذا التعريف كثيراً عن سابقه سوى في تركيزه على أهمية وجود نظام للمعلومات المرتدة.

وباستعراض الإتجاهات الثلاث السابقة وبعض التعاريف التى وردت بكل منها، يتضح أن هناك تكاملا بينها فيمكن النظر إلى العملية الرقابية من حيث خطوات القيام بها وفي نفس الوقت يركز المدير أو القائم بالرقابة على الجانب الإنساني في قيامه بهذه الخطوات، هذا بالإضافة أنه ليس هناك ما يمنع من استخدام المدير لنفوذه في تصحيح مسار التنفيذ إذا استدعى الأمر ذلك، بحيث ألا يكون التخويف هو الأداء التى سيستخدمها المدير دائما.

وقبل أن نورد رأينا فيما يتعلق بتعريف الرقابة، يجدر بنا أن نلقى بعض من الضوء على هذه الوظيفة بشكل يساعد على تحديد تعريفا مناسبا لها.

إن عملية التخطيط، التى يقوم بها المسئولية بأية منظمة تتضمن تحديداً دقيقاً للأهداف التى تسعى المنظمة والأفراد بها إلى تحقيقها، كما تتضمن أيضاً تحديداً لأنسب الطرق الواجب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، أما الرقابة فهى نشاط، أو مجموعة من الأنشطة، يهدف إلى التأكد من أن مستوى الأداء والطرق المتبعة في تنفيذ الخطة، أو الخطط، سيؤديان إلى تحقيق أهداف المنظمة وذلك في ظل مواقف أو ظروف معينة. وعلى ذلك فوظيفة الرقابة تهتم بملاحظة التنفيذ على ضوء الخطة، الأمر الذى قد يسفر عنه تعديلا في طريقة الأداء أو في الخطة. فالخطة لها أهداف محددة ويتم وضع مستويات أو معايير Standards أو مستويات لهذه الأهداف.

وينتج من عملية التنفيذ نتائج فعلية، باستمرار، تهتم الرقابة بقياسها ومقارنتها بمعايير الخطة لتحديد الاختلافات، سواء كانت اختلافات سلبية في غير صالح المنظمة أو المشروع أو اختلافات إيجابية في صالح المنظمة أو المشروع، والرقابة تعمل على تحديد أسباب الاختلافات وتحديد أفضل الطرق لمعالجتها ومنع حدوثها مستقبلا وبالذات عندما تكون هذه الاختلافات سلبية وغير مقبولة، وفي نفس الوقت تعمل الرقابة على تنمية الاختلافات الإيجابية المقبولة بعد التأكد من أنها ترجع إلى كفاءة العاملين وليس إلى خطأ في الخطة أو في تحديد معاييرها. فقد تنخفض المصروفات الفعلية عن تلك التى تم تقديرها مقدما بسبب كفاءة العاملين في تحقيق مستوى الأداء المطلوب بتكلفة منخفضة، ويعنى ذلك اختلافا إيجابيا يجب تشجيع وتحفيز العاملين لتنميته وتكراره. وإلى العكس قد يتضح أن انخفاض المصروفات يرجع إلى خطأ في الخطة كأن يكون هناك مغالاة في وضع تقديرات (معايير) المصروفات، أو يتضح أن تخفيض المصروفات تحقق على حساب مستوى الأداء المطلوب، وبالتالى لا يعتبر اختلافا إيجابيا بل سلبيا يجب معرفة أسبابه بدقة وإرشاد العاملين على كيفية تجنبه.

ومن العرض السابق يمكننا تعريف الرقابة على أنها:

"نشاط إنسانى يختص بمسايرة عمليات التنفيذ للخطط والسياسات مركزاً على توقع حدوث الأخطاء ومحاولة تجنبها مقدما عن طريق قياس النتائج المحققة أولا بأول ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مقدما لتحديد الاختلافات والتمييز بينها ومعرفة أسبابها بطريقة مرنة تتفق مع طبيعة وحجم النشاط الذى يتم مراقبته والعمل على تصحيح مسار التنفيذ عن طريق معالجة الإنحرافات وتنمية الإيجابيات وبأسلوب يدفع العاملين على تحسين الأداء وتطويره ويحقق التعاون بينهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة".

وهذا التعريف يبرز الجوانب الرئيسية للرقابة وهو يتفق مع الاتجاهات الثلاث السابقة، مع اختلاف بسيط وهو أن جانب القوة أو السلطة يستخدم عندما لا تجدى الوسائل أو عندما تظهر انحرافات ترجع إلى قصد وسوء نية.

ولعل أهم ما يوضحه التعريف السباق هو أن الرقابة تعتبر عملية مستمرة وليست رقابة على النتائج النهائية فقط أو بعد انتهاء التنفيذ، وهنا يتفق مفهومها مع مفهوم المتابعة، إذا ما أخذنا في الاعتبار رأى بعض الكتاب الذى يفرق بين المتابعة (الرقابة المستمرة للتنفيذ) والرقابة، (الرقابة على النتائج النهائية). ويرى الكاتب أنه لا أهمية للجدل حول الكلمات أو الألفاظ بقدر أهمية النظر إلى المضمون والتطبيق العملى فكلمة رقابة Controlling أعم وأشمل من أى كلمة أخرى، وسوف نوضح فيما بعد أنواع الرقابة. كل ما نود التركيز عليه هو ألا يفهم القارئ أن كلمة رقابة تعنى التفتيش أو التخويف أو استخدام السلطة فقط وإنما هى وظيفة إدارية تتكامل مع الوظائف الأخرى وتؤدى بغرض مساعدة العاملين لتحقيق الأهداف، وهذا التأكيد ضرورى وبخاصة أن كلمة رقابة ترتبط بالأذهان غالبا بمعناها السلبى، إلا أن الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة قد غيرت من هذا تماما.

ويتضح لنا أيضا من التعريف السابق أن هناك عدة صفات وخصائص ومبادئ تميز الرقابة الإيجابية والنظام الرقابى الفعال، وسوف تتناولها في نهاية هذا الفصل.

الحاجة إلى عملية الرقابة:

من واقع التعريف السابق للرقابة يتضح لنا أن الغاية الرئيسية من القيام بالعملية الرقابية هى التأكد من الاستخدام الأمثل لموارد المشروع لتحقيق أهداف معينة ولذلك فالرقابة الفعالة عادة ما تصاحب الأداء الفعلى لاكتشاف أى اختلافات عن المعايير الموضوعة مقدما، بل وتوقع هذه الاختلافات عن طريق التنبؤ بسلوك أو نتائج معينة، والسلوك المتوقع أو النتائج المتوقعة عادة ما لا يتحقق عمليا وذلك لعدة أسباب ، تعكس أهمية الرقابة.

أولا: خطأ في إعداد الخطة:

قد يخطئ الفرد أو تخطئ المنظمة في تحديد أهداف الخطة أو في ترجمة هـذه الأهـداف إلى معـايير واضحة ومحددة، أو في اختيار أنسب الطرق الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف. فعند القيام بالرقابـة قـد يتضح للقائمين بها أن معايير الخطة لا تتمشى مع واقع التنفيذ، الأمر الذى يسـتدعى معـه تعـديل هـذه المعايير، وقد يتضح أن المعايير موضوعة بشـكل سـليم ولكـن الطـرق المتبعـة في الأداء لـن تحقـق هـذه المعايير ويحدث ذلك عادة لسبب بسيط وهو أن الظروف التى تم وضع الخطة على أساسها أو للظـروف المتوقعة قد لا تحدث عمليا، ويتضح من ذلك مدى أهمية الفهم لطبيعة الخطة والظروف التى تم وضع المعايير على أساسها للقائمين بعملية الرقابة.

ثانيا: خطأ في التنفيذ:

يعمل القائمون بالتخطيط على وضع خطة متكاملة تحقق الأهداف المرجوة منها وبفرض أنه قـد تم وضع هذه الخطة بدون أية أخطاء، فهناك دائما احتمالات الخطأ عند تنفيذ الخطة، فقد يخطـئ القائمون بالتنفيذ نظرا لعدم فهمهم للخطة ومعاييرها، وقد يحدث الخطأ نتيجة لإنخفـاض مسـتوى الأداء الفعلى للعاملين عن المستوى المتوقع في الخطة. هناك سبب آخر يؤدى إلى حدوث أخطـاء، أن توضع الخطة بشكل جامد لا يحقق المرونة الكافية للقائمين بالتنفيذ، بمعنى آخـر قـد يـؤدى جمـود الخطة وعدم مرونتها إلى تقييد قدرة الخلق والابتكار والتطوير لدى الأفـراد، الأمـر الـذى يـؤدى إلى عدم استخدامهم لمهاراتهم وكفاءاتهم إلى أقصى درجة فتحدث الأخطاء. ولهذا تجب مراعـاة المرونـة الكافية عند التخطيط، فيما بلغت القدرة على التنبـؤ بظـروف التنفيـذ فلـن تصـل إلى أقصى درجـة (100٪) بأى حال من الأحوال.

بالإضافة إلى ذلك فإن عملية تفويض السلطة لا تعفي من قام بالتفويض مـن مسـئوليته في المتابعـة. ولذلك نجد أن المدير الذى فوض جزءا من سلطاته إلى الآخرين يهتم بمتابعتهم حيث أنـه يعتـبر مسـئولا أيضا عن أخطاء التنفيذ التى قد يسببونها.

ثالثا: تغير الظروف الخارجية للمشروع :

إذا تم وضع الخطة بشكل سليم وسارت عمليات التنفيذ بالصورة المتوقعة بدون أية أخطاء، فهناك دائما خطر ثالث وهو احتمال تغير الظروف الخارجية المحيطة بالمشروع والتى تؤثر على درجة تنفيذ الخطط، فالمنافسة، الحالة الاقتصادية العامة للبلاد والتدخل الحكومى، تعتبر أمثلة للعوامل الخارجية الذى يؤدى تغيرها بشكل غير متوقع إلى حدوث أخطاء، وتتضح أهمية الرقابة هنا في توقع حدوث الانحرافات عن الخطة نتيجة للتغير في الظروف الخارجية، وفي التوصل إلى أنسب القرارات العلاجية أو التصحيحية الواجب اتخاذها لمعالجة الموقف والقضاء على الخطورة المتوقعة أو التقليل من آثارها.

فإذا قامت إحدى المنشآت بإعداد خطة لإنتاج وتسويق سلعة جديدة بناءاً على ما أسفرت عنه نتائج بحوث التسويق في هذه المنشأة؛ وتوقع القائمون بالتخطيط أن هذه السلعة ستكون الأولى من نوعها في السوق، وتم تحديد سعر بيع لهذه السلعة بشكل يسمح بتغطية التكاليف وتحقيق هامش ربح مناسب للمنشأة. وأثناء تنفيذ الخطة اتضح أن هناك منشأة أخرى منافسة قد قامت بإنتاج سلعة مشابهة لسلعة المنشأة وقامت بتسويقها، الأمر الذى بدأ يؤثر على ملبيعات المنشأة الأولى، فلو فرض أن المسئول عن الرقابة قد توقع إنخفاضاً ملموساً في مبيعات المنشأة يؤدى إلى عدم تحقيق هامش الربح المطلوب، نظراً لأن أسعار المنشأة المنافسة أقل من أسعار المنشأة، في هذه الحالة قد يقترح تخفيض سعر البيع للسلعة الجديدة، إذا اتضح أن هذا البديل هو أنسب البدائل للتغلب على المشكلة المتوقعة. فإذا ثبت للمسئولين أن تخفيض سعر البيع سيؤدى إلى المحافظة على مستوى المبيعات المتوقع مع تأثيره بدرجة بسيطة على هامش الربح المتوقع، فقد يتخذ هذا القرار ويتم تعديل معايير الخطة بناءاً على ذلك. فالمنشأة في هذه الحالة تفضل تحقيق هامش ربح بسيط عن الاستمرار في أسعار البيع الحالية التى قد تؤدى إلى انخفاض المبيعات بشكل ملموس يحقق خسارة جسيمة للمنشأة. وقد يتضح للمسئولين أيضاً أن أفضل البدائل هو التوقف عن إنتاج السلعة الجديدة، إذا ثبت أن الاستمرار في إنتاجها سوف يزيد من الخسائر التى قد تتحملها المنشأة.

خلاصة ما سبق أن درجة الحاجة إلى متابعة تنفيذ خطة معينة تتوقف على العوامل الثلاث السابقة مجتمعة. فكلما زادت احتمالات حدوث خطأ في عملية إعداد الخطة وتنفيذها وحدوث تغيرات جوهرية في الظروف الخارجية للمشروع تزداد الحاجة للرقابة. ولذلك فإن بعض البرامج أو الإجراءات الروتينية لا تتم الرقابة عليها بشكل مستمر، بل يكتفي بمتابعة النتائج النهائية لها نظرا لروتينية وبساطة هذه البرامج مع ضعف احتمالات الخطأ في إعدادها وتنفيذها، كما أن التغير في الظروف الخارجية للمشروع قد لا يكون له أثر كبير على النتائج.

الحاجة إلى الرقابة وحجم المشروع:

بالرغم من أن احتمالات حدوث اختلافات عن الخطة الموضوعة ترجع عادة إلى أخطاء في إعداد الخطة وتنفيذها وإلى تغير الظروف الخارجية للمشروع أو المنظمة، فإن درجة تحقق هذه الاحتمالات وخطورة آثارها يتوقف على حجم المشروع وبالتالى فالحاجة إلى الرقابة في المشروع الصغير تختلف عن درجة الحاجة إلى الرقابة في المشروع الكبير.

1- حالة المشروع الصغير:

في هذه الحالة لا توجد مشاكل خطيرة تواجه مثل هذه المشروعات قياسا على مشاكل المشروعات الكبرى، ففي المشروع الفردى على سبيل المثال، الموارد محدودة ويقوم صاحب المشروع باتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالشراء والإنتاج والبيع والتمويل ويحصل على المعلومات المطلوبة عن طريق الاتصال الشخصى بالعملاء والموزعين ورجال البنوك والعاملين، ففي حقيقة الأمر لا يقوم بمراقبة الآخرين وخاصة عندما يعمل وحده إنما يلاحظ سير عمليات التنفيذ ويتابع مدى تحقيق النشاط لأهدافه، وهنا قد يعتمد على ذاكرته وبعض السجلات البسيطة، وصاحب المشروع في هذه الحالة لا يراقب آخرين نظرا لعدم وجود مستويات إدارية لها سلطات ومسئوليات محدودة يمكن عن ضوئها أن تتم المحاسبة وتحديد مسئولية كل مستوى على الأخطاء، ومهمته لا تتعدى مجرد ملاحظة الأداء وإعطاء التوجيهات ويتحمل مسئولية نتائج قراراته. وعمليا يمكن القول أنه يقوم بالرقابة على الأقل للتأكد من أهدافه ستتحقق وللعمل

على تغيير وتعديل الأداء بما يحقق هذا. وقد يطلق على ذلك اصطلاح رقابة الذات وبخاصة عندما يعمل صاحب المشروع الفردى وحده.

وفي حالة المشروعات الصغيرة التى توجد بها مستويات إدارية تظل الرقابة محدودة أيضا قياسا على الرقابة في المشروعات الكبرى، ولا تستخدم الأنظمة الرقابية المعقدة ولا تواجه الرقابة مشاكل كبيرة.

2- حالة المشروع الكبير :

الحالة هنا مختلفة تماما، فالموارد ضخمة والتنبؤ بما يمكن القيام به في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة بالمشروع تقابله صعوبات متعددة، كما أن إعداد الخطة يتطلب مجهودا كبيرا حيث توجد خطة عامة وخطط فرعية لأوجه النشاط المختلفة يقسم كل منها إلى خطط صغيرة وهكذا. وتتعدد المستويات الإدارية عادة في المشروع الكبير أو التنظيم الضخم. والقرار عادة يتخذ بشكل جماعى أو فردى خلال المستويات الإدارية المكونة للهيكل التنظيمى من مجلس الإدارة إلى أدنى مستوى إدارى، ونادرا ما تصل المعلومات والبيانات بالشكل الدقيق إلى صانع القرار كما هى الحالة في المشروع الصغير، بسبب مشكلة الاتصالات خلال الهيكل التنظيمى، والتقارير الكتابية أبسط مثال على ذلك، فالتقرير الشامل الذى يصل إلى الإدارة العليا من فترة إلى أخرى عن نتائج لتنفيذه هو في الواقع حصيلة تقارير فرعية تم إعدادها خلال المستويات الإدارية المختلفة بشكل تفصيلى، والتقرير الشامل هو ملخص لهذه التقارير مع التركيز على النواحى الاستراتيجية. وهنا قد لا يقيس هذا التقرير الكثير من الحقائق بشكل مقصود أو غير مقصود، وتزداد الحاجة إلى دقة الرقابة في هذه الحالة لتحقيق الترابط والتعاون بين وحدات التنظيم وضمان وصول المعلومات بشكل دقيق إلى متخذى القرارات بشكل يمكن معه اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لكل انحراف في الوقت المناسب.

3- أنواع الرقابة:

يمكن تقسيم الرقابة إلى عدة أنواع حسب الأساس المستخدم، ومن أهم الأسس:

1- النطاق: رقابة إجمالية شاملة على النتائج الكلية، ورقابة تفصيلية جزئية على النتائج التفصيلية المحدودة.

2- الجهة القائمة بالرقابة: أما أن تكون رقابة داخلية أو رقابة خارجية - وعندما تكون رقابة داخلية هناك رقابة الإدارة العليا (على النتائج الكلية) ورقابة الإدارة الوسطى ورقابة الإدارة المباشرة، ولكل مستوى إدارى يقوم بالرقابة المديرين وقد تساعدهم في ذلك أجهزة رقابية متخصصة.

3- طبيعة الرقابة: قد تكون الرقابة سلبية تعتمد على التخويف والتفتيش وقد تكون إيجابية تعمل على مساعدة الأفراد على تحقيق النتائج المطلوبة وتحسين وتطوير الأداء.

4- مجال الرقابة: هناك الرقابة على الإنتاج - التسويق - والرقابة المالية ... الخ. أى التقسيم على أساس الأنشطة التى يتم مراقبتها.

5- التوقيت: قد تكون الرقابة مستمرة موجهة الأداء أو مرحلية أو على النتائج النهائية. كما قد تكون رقابة مباشرة أو غير مباشرة.

وسوف نتناول أنواع الرقابة من حيث الأساس الأخير وهو توقيت القيام بها، هذا مع العلم بأن التقسيمات الأخرى سيتم التعرض لها أيضا في هذا المرجع من خلال التعرض للموضوعات المختلفة.

أنواع الرقابة حسب توقيت القيام بها:

يمكن التفرقة بين أنواع ثلاثة للرقابة:

1- الرقابة المستمرة الموجهة Steering Control

وهى الرقابة المصاحبة لعمليات التنفيذ والتى تتوقع حدوث إنحرافات معينة قبل وقوعها و ذلك حتى يتخذ الإجراء التصحيحى في الوقت المناسب وقبل اكتمال النتائج والانتهاء من التنفيذ، ويسمى أحيانا هذا النوع بالرقابة المباشرة Direct Control ، حيث تباشر التنفيذ باستمرار. ويعتبر هذا النوع من الرقابة أفضل الأنواع وأدقها حيث يتم التوقع بحدوث الإنحرافات وبالذات الخطير منها وتضمن اتخاذ القرارات العلاجية لمنع وقوع هذه الانحرافات أو التقليل من حدتها.

2- الرقابة المرحلية Yee - No Control

طبقا لهذا النوع تقسم عملية تنفيذ الخطة إلى عدة مراحل، وتتم الرقابة بعد الانتهاء من كل مرحلة بحيث يتم قياس نتائج التنفيذ الفعلية بعد إكتمال المرحلة ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مقدما، ولا يبدأ العمل في مرحلة ما قبل التأكد من أن المرحلة السابقة لها قد تمت كما هو مخطط. فإذا ما كانت المراحل مثلا أ ، ب جـ ، د لا يبدأ تنفيذ مرحلة ب إلى بعد لتأكد من أن المرحلة أ تمت بالشكل المطلوب ولا يوجد خطأ ، ولا يتم البدء في المرحلة جـ إلا بعد التأكد من إتمام مرحلة ب كما يتم التخطيط لها وهكذا.

ويصلح تطبيق هذا النوع من الرقابة في حالات معينة مثل إجراءات الموافقة القانونية على العقود أو الإجراءات المكتبية. حيث يتوقف اتخاذ كل إجراء على الإجراء السابق له، وأمل تعدد التوقيعات على بعض المستندات لمثال على ذلك ، حيث يدل كل توقيع على مرحلة رقابية.

وقد تستخدم هذه الرقابة كوسيلة مساعدة أيضا للنوع الأول وهو الرقابة الموجهة المستمرة ، ففي حالة الرقابة على جودة الأغذية مثلا بالإضافة إلى الرقابة المستمرة، تتم عملية فحص ومتابعة بعد انتهاء كل مرحلة إنتاجية لإنتاج الغذاء المعلب مثلا للتأكد من عدم وجود انحرافات (وهى في هذه الحالة خطيرة لأثرها على صحة

المستهلك) قبل البدء في المرحلة التالية. وتعتبر هذه الرقابة اقتصادية في هذه الحالة حيث يتم استبعاد الإنتاج التالف أو المعيب من البداية قبل الانتهاء من العملية الإنتاجية بأكملها وإجراء الفحص على الوحدات المنتجة النهائية. فتكلفة الوحدة نصف المصنوعة المستبعدة أقل بالطبع من تكلفة استبعاد وحدة كاملة الصنع.

وقد يتبع أسلوب الرقابة المرحلية أيضا إذا ما تعذر الأخذ بالأسلوب الأول لارتفاع تكلفته مثلا أو صعوبة القيام به، فتستخدم الرقابة المرحلية في هذه الحالة لتفادى الاستمرار في تنفيذ خطة قد لا تحقق الأهداف المطلوبة إذا تمت الرقابة المستمرة بشكل خاطئ.

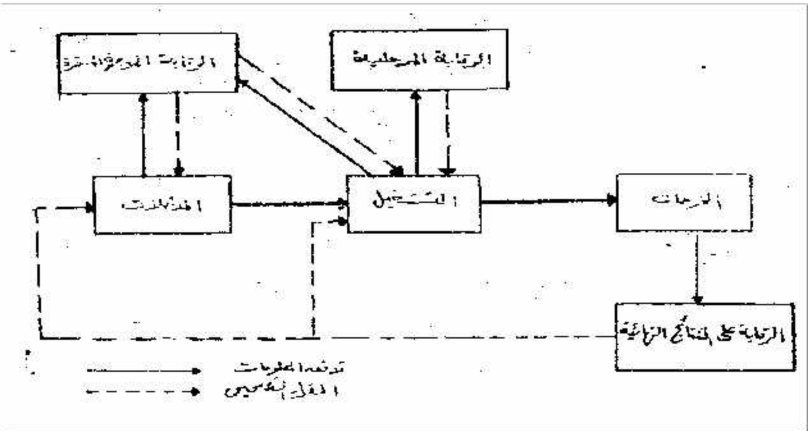
3- الرقابة بعد التنفيذ (على النتائج النهائية) Postaction Control

في هذه الحالة يبدأ نشاط الرقابة عند الانتهاء من تنفيذ الخطة واكتمال نتائجها وذلك بأن تقارن النتائج الفعلية النهائية بالمعايير الموضوعة مقدما لتحديد الاختلافات. وبالتالى إذا كانت هناك أخطاء قد حدقت فعلا فلن تتم معالجتها في الوقت المناسب. والرقابة في هذه الحالة تعتبر سلبية، حيث أنها لا تمنع وقوع الخطأ ولا يستفاد منها إلا عند إعداد خطة جديدة، وقد يسمى هذا النوع بالرقابة غير المباشرة Indirect Control.

ويستخدم هذا النوع عادة في بعض الحالات، منها متابعة تنفيذ البرامج أو الخطط الروتينية البسيطة وعندما لا يكون للخطأ وزن كبير أو تأثير كبير على الأهداف الرئيسية وعندما تكون تكلفة الخطأ بسيطة.

وفي كل الأحوال الخاصة بأنواع الرقابة فإن تدفق المعلومات عن النتائج الفعلية يعتبر أمرا عاما فكلما ارتدت المعلومات بسرعة كلما أمكن معالجة الأخطاء بدون تأخير.

والشكل الآتى يوضح عملية تدفق المعلومات والقرار التصحيحى بالنسبة للأنواع الثلاثة من الرقابة.



ومن الناحية العملية نجد أن الأنواع الثلاث السابقة مطبقة في المشروعات والمنظمات المختلفة، وإن كان يفضل دائما اتباع النوع الأول الذى يعمل على الوصول إلى نتائج مقاربة للخطط إن لم تكن مطابقة لها، وهذا بالطبع لا يمنع من استخدام الأنواع الأخرى بشكل مكمل أو عندما تستدعى الحاجة استخدامها دون غيرها.

خصائص الرقابة الإيجابية الفعالة :

يعتمد نجاح الرقابة الإدارية في تحقيق أهدافها على عدة مبادئ وخصائص بعضها يتعلق بطبيعة العملية الرقابية، والبعض الآخر يتعلق بالأسلوب أو النظام الرقابى.

ومن أهم الخصائص التى تميز الرقابة الجيدة (الإيجابية) ما يلى:

1- الرقابة المستمرة التى تعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ الجهة المسئولة في الوقت المناسب بما يمكن الأخيرة من تصحيح مسار التنفيذ لمنع وقوع الخطأ مستقبلا، فإذا وصل المدير تقريرا في شهر أكتوبر عن حدوث انحراف مالى في إحدى الإدارات في شهر أغسطس، فلن يمكن من معالجة الخطأ في الوقت المناسب، بل قد يكون نفس الخطأ قد حدث في شهر سبتمبر.

2- الرقابة الاقتصادية الفعالة، فالمدير الذى يبذل جهدا كبيرا في اكتشاف سبب خطأ بسيط بما قد يعطل عن العمل ويزيد من التكلفة بشكل كبير لا يقوم حقيقة

برقابة فعالة وإنما يضفي على العملية الرقابية تعقيدا تصبح معه غير اقتصادية حيث تزيد تكلفة القيام بها عن عائدها في صورة منع أو تقليل حدوث أخطاء لها تكلفة معينة.

والموازنة بين عائد الرقابة وتكلفتها ليس أمرا سهلا في كافة الأحوال. فكثيرا ما يتعذر على المدير معرفة العائد المتوقع من الرقابة بدقة، حيث يتوقف هذا العائد على عوامل عدة منها طبيعة النشاط المطلوب متابعته ومدى أهميته واحتمالات حدوث خطأ وكثير من العوامل التى ترجع إلى التقدير الشخصى.

وقد لا تتوفر الإمكانيات اللازمة للمشروع، وبالذات الصغير، لمتابعة جميع أوجه النشاط الرئيسية بشكل فعال، ويفضل في هذه الحالة وضع أولويات حسب الحاجة للرقابة، عكس الأمر في المشروع الكبير الذى قد تتوفر لديه عادة الإمكانيات الكافية لتصميم وتنفيذ برامج رقابية بشكل اقتصادى.

3- الرقابة التى تتوقع حدوث الأخطاء وتعمل على اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب حدوثها، ويمكن الاستفادة من اتجاهات نتائج التنفيذ الماضية والحالية في التوقع، وحتى وإن افتقر هذا التوقع للدقة الكاملة فهو أفضل من عدم التوقع على الإطلاق، وكثير من الأساليب الرياضية متاحة اليوم ويمكن استخدامها في توقع الأخطاء.

4- الرقابة التى تميز بين الأخطاء، وتركز على معرفة أسباب الأخطاء المعنوية أو الجسيمة غير المقبولة وكيفية معالجتها.

5- الرقابة المرنة، فالمعايير المستخدمة في الرقابة يجب أن تتميز بالمرونة الكافية بحيث تتغير إذا تغيرت ظروف التنفيذ بشكل لم يكن متوقعا عند التخطيط ووضع هذه المعايير.

بالإضافة إلى ذلك قد تستخدم خطط ومعايير بديلة تناسب ظروف تنفيذ مختلفة بحيث لا تلتزم الرقابة بخطة ومعايير جامدة حتى وإن تغيرت الظروف ولذلك فإن الميزانيات التقديرية المرنة التى تناسب ظروف مختلفة تحقق للرقابة المرونة المطلوبة.

6- أن تضمن الرقابة اتخاذ الإجراءات والقرارات التصحيحية المناسبة، فلا يقتصر الأمر على مجرد اكتشاف الانحراف ومعرفة أسبابه بل تحديد أنسب الطرق لمعالجته ومنع حدوثه مستقبلا. وتتخذ الإجراءات التصحيحية بالنسبة للانحرافات غير العادية أو الانحرافات المعنوية التى تخرج عن الحدود المسموح بها.

7- أن تتم الرقابة بطريقة يشعر معها العاملين أنها أداة لمساعدتهم على تحسين الأداء وليس لتخويفهم وتصيد أخطائهم.

8- لابد أن تكون للرقابة موضوعية بقدر الإمكان وواقعيه، وبالطبع يستدعى الأمر أحيانا أخذ رد الفعل الشخصى في الحسبان وبخاصة أنه يتعذر قياس جميع جوانب الأداء موضوعيا.

9- يجب أن يكون النظام الرقابى متجددا ومتطورا ولا يتعرض للتقادم أو يفشل تطبيقه عندما لا تصلح بعض أجزاء النظام أو كلها للتطبيق عمليا.

10- لابد أن يعمل النظام الرقابى في الحصول على تأييد العاملين والتزامهم عن طريق زيادة اتجاهاتهم الإيجابية المؤيدة وتفهمهم للنظام واشتراكهم في الحصول على مزايا تطبيقه بفاعلية.

11- لابد أن تضمن الرقابة سرعة استرجاع المعلومات والحصول عليها حتى يتم التوقف على ما يحدث أولا بأول وتضمن اتخاذ العلاج إذا استدعى الأمر بسرعة.

12- أن يعكس النظام الرقابى هيكل الخطة ويتمشى معه، فالخطة تمد النظام الرقابى بالمعايير التى تقارن بها النتائج الفعلية والتى يجب أن تستخدم في الرقابة. ولذلك يجب أن تكون هذه المعايير محددة بدقة ومفهومة للقائمين بالرقابة، هذا بالإضافة إلى وضوح وتفهم الظروف التى وضعت على أساسها هذه المعايير.

13- أن يتمشى النظام الرقابى مع التنظيم الإدارى للمشروع، فطالما أن الرقابة تتم بواسطة المديرين ومساعديهم فلابد وأن تتناسب مع حدود السلطة المفوضة للمدير ومستواه الإدارى. فالتنظيم الإدارى يحدد خطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية التى يتم على أساسها رفع التقارير الرقابية وتحديد المسئولية الخاصة بكل مستوى، فعلى سبيل المثال قد تتحدد معايير التكلفة لإدارة الإنتاج مثلا ثم تجزء هذه المعايير

على مستوى الأقسام ووحدات الإشراف والآلات والعاملين أحيانا. فإذا أسفرت المتابعة الدورية لتكاليف الإنتاج عن اكتشاف انحراف سلبى، كأن ارتفعت إجمالى تكاليف الإنتاج عن الحدود الموضوعة، فيمكن بسهولة تحديد القسم ووحدة الإشراف المسئول أو المسئولة وقد يمكن بعد ذلك التوصل إلى الآلة أو العامل أو مجموعة العمال المتسببين في حدوث الانحراف.

14- أن يعكس النظام الرقابى طبيعة أوجه النشاط وحجمها، فالرقابة التى تقوم بها الإدارة العليا تختلف عن تلك التى تقوم بها المستويات الإدارية الأدنى. فبينما تتابع الإدارة العليا نتائج إجمالية بشكل عام مركزه على النواحى الاستراتيجية، تهتم الإدارات الفرعية بالرقابة المحدودة على أوجه نشاط معينة. كما أن الرقابة التى يقوم بها مدير الإنتاج وإن كانت تعتمد على نفس الأسس العلمية للرقابة التى يقوم بها مدير المبيعات إلا أن لكل إدارة معاييرها الخاصة.

والنظام الرقابى في المشروع الكبير يختلف بالطبع عن مثيله في المشروع الصغير فالرقابة تتدرج أهميتها كلما كبر حجم المشروع، وتعقدت عملياته، وتجب مراعاة ذلك عند تصميم البرنامج الرقابى.

15- أن يكون النظام الرقابى مفهوما للجميع ويتناسب مع قدرات المديرين وخبراتهم، فقد يصمم نظام رقابى تستخدم فيه الأساليب الإحصائية والرياضية والخرائط البيانية المعقدة ويتكلف الكثير ولكنه غير مفهوم للمسئولين عن استخدامه لمساعدتهم في متابعة التنفيذ، ففي هذه الحالة لن يؤدى النظام الرقابى إلى تحقيق الأهداف المطلوبة منه نظرا لعدم فهم وتقبل المديرين للنظام. كما يجب مراعاة أيضا أن النظام الرقابى المصمم لكل مستوى إدارى يجب أن يتناسب مع احتياجات هذا المستوى. فالنظام المطلوب لمدير الإنتاج يختلف عن ذلك المطلوب للمشرفين على أقسام الإنتاج الصغيرة.

الفصل السابع

الإعـــلان

الفصل السابع

الإعــلان

الإعلان هو الوسيلة غير الشخصية لتقديم الأفكار والسلع والخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع.

ويعتبر الإعلان أحد العناصر الرئيسية للترويج والذى يشمل كلا من البيع الشخصى والذى يتم عن طريق رجال البيع الذين يقومون بمقابلة العملاء وتقديم المنتجات لهم، وتنشيط المبيعات والذى يهدف إلى إثارة اهتمام المستهلك الأخير أو المشترى الصناعى بالسلعة واقناعه بشرائها عن غير طريق الإعلان والبيع الشخصى ومن أهم أساليب تنشيط المبيعات كل من الطوابع الترويجية والهدايا المجانية والمسابقات والعروض الخاصة والعينات المجانية من السلعة وطرق عرض السلعة في متاجر التجزئة.. الخ. والنشر ويعنى إثارة الطلب على سلعة أو خدمة عن طريق نشر بيانات تجارية عنها في إحدى وسائل النشر كالصحف والتليفزيون والإذاعة .. الخ. ولكن دون مقابل من جانب الجهة التى يهمها هذا النشر.

أما الحملة الإعلانية فهى برنامج إعلانى محدد من المعلن إلى عملائه المرتقبين. ويجب أن تكون للحملة الإعلانية أهداف محددة (تقديم سلعة جديدة - مواجهة منافسة من إحدى السلع البديلة - مواجهة ظاهرة انخفاض المبيعات - مواجهة إشاعة خاصة بالشركة أو منتجاتها - زيادة المبيعات - إعلان تعديلات في السياسات التسويقية للشركة أو إعلان قرارات تسويقية جديدة - إشعار المستهلكين المرتقبين باسم تجارى وتعريفهم به وجعلهم يفضلونه بالنسبة للأسماء الأخرى المنافسة - خلق ولاء للإسم التجارى) ولا يمكن أن تحقق الحملة الإعلانية أهدافها إلا إذا حددت هذه الأهداف بوضوح تام مع تحديد جماهير المعلن إليهم ووضوح وتحديد البيانات التى ستعطى للمستهلك المرتقب عن السلعة والنقاط الإعلانية التى يتم التركيز عليها ثم إخراجها في الشكل الفنى الملائم. ويجب أيضا أن يتحدد التوقيت المناسب للحملة وأن تحدد كل الوسائل المناسبة لنشر الإعلانات والميزانية المخصصة للحملة والإمكانيات البشرية اللازمة لتنفيذها. ويجب تقييم الحملة الإعلانية في ضوء أهدافها

كما يجب أن يكون هناك تكامل بين الإعلان وأوجه النشاط التسويقية الأخرى في المشروع.

وقد تتألف الحملة من رسالة إعلانية أو عدة رسائل إعلانية تنشر في نفس الوقت لجميع المعلن إليهم، أو من رسالة أو عدة رسائل إعلانية لكل فئة من الفئات التى تحمل كل منها فكرة معينة تكون هدفا جزئيا من أهداف الحملة وتكمل كل رسالة تالية الرسائل السابقة من حيث الأهداف كما تتوقف كل رسالة على ما سبقها من رسائل. ويفضل الاستعانة بالطريقة الأولى في حالة الأسواق المعممة. والطريقة الثانية في حالة تسويق منتجات المشروع لفئات مختلفة من المستهلكين. والطريقة الثالثة في حالة السلع الجديدة.

الإعلان والإعلام والدعاية:

يختلف الإعلان عن كل من الإعلام والدعاية، فالإعلام هو نشر الحقائق والمعلومات والأخبار بين الجمهور بقصد نشر الثقافة بين أفراده وتنمية وعيه إلى التأثير في عقيدة الجمهور، سواء يجعله يؤمن بها.. أو لا يؤمن بها وقد ينصب موضوع الدعاية على سلعة أو خدمة أو منشأة بقصد تكوين عقيدة تتعلق بواحدة منها وفي هذه الحالة تسمى بالدعاية التجارية التى هى في الحقيقة إعلان يستخدم أساليب الدعاية في تحقيق أغراضه .. وتمكن الدعاية على الغرائز والدوافع المكتسبة والفطرية بدرجة أكبر من المنطق وتستخدم الخطب والأحاديث والمناقشات وتنظيم الاجتماعات وعقد المؤتمرات والندوات وترويج الإشاعات وتأليف القصص والكتب..الخ.

من التعاريف السابقة يتضح للقارئ أن هناك فرق كبير بين الإعلان وكل من الإعلام والدعاية، كما يتضح أنه يجب أن يكون هناك تكامل بين الإعلان وكل من البيع الشخصى وتنشيط المبيعات في برنامج ترويجى واحد يهدف إلى تحقيق أرباح المشروع ويعتمد أساسا في المقام الأول على المستهلك الأخير أو المشترى الصناعى كنقطة الارتكاز عند إعداده وهذا ما يتفق مع المفهوم الحديث للتسويق.

أنواع الإعلان :

يمكن تقسيم أنواع الإعلان إلى عدة أقسام على النحو التالى:

1- النطاق الجغرافي:

إعلان محلى : وينشر في منطقة جغرافية محدودة وغالبا ما يقوم به موزعو السلع وبائعوها في دائـرة أعمالهم المحددة، ويقوم به الموزعون في مناطقهم المحليـة، وغالبـا مـا تسـتخدم الملصـقات والمنشـورات والسينما والإعلانات المضيئة والإعلان عـلى شاشـة التليفزيـون عـلى القنـوات المحليـة والصـحف المحليـة للإعلان المحلى.

إعلان أهلى : وينشر في أكثر من منطقة جغرافية وفي جميـع أنحـاء السـوق وغالبـا مـا يقـوم بـه المنتجون، وغالبا ما يعتمد على الصحف التى توزع في جميع الـبلاد ومحطـات التليفزيـون والإذاعـة التى يصل إرسالها إلى كل مكان ويبرز هذا النوع من الإعلان أهمية التفرقة السـابقة في الـدول ذات المناطق الجغرافية المتسـعة كالولايـات الأمريكيـة حيـث أن هنـاك إعلانـات تـنشر في نطـاق محـلى (مدينة عن طريق تليفزيون المدينة) وفي نطاق أعلى (الصحف التى توزع في جميع أنحـاء الولايـات المتحدة).

2- المحتويات:

إعـلان عـن السـلع والخـدمات، وإعـلان عـن المؤسسـات الاجتماعيـة والسياسـية والدينيـة وأيضـا الأفكار.

3- نوع المغريات الإعلانية :

عاطفية ، وعقلية (رشيدة).

4- المعلن إليه :

هناك إعلان خاص بالمستهلك الأخير وآخر للمشترى الصناعى.

5- المعلن:

هناك أوجه نشاط إعلانية يقوم بها المنتج والمـوزع والأفـراد (إعلانـات مبوبـة) كـما أن هنـاك أوجـه نشاط إعلانية مشتركة بين المنتج وموزعيه.

6- الأثر المطلوب للإعلان:

هناك حملات إعلانية تهدف إلى تحقيق قرار شرائى للسلع أو الخدمات المعلن عنها فورا، بينما هناك حملات إعلانية تهدف إلى قرار شرائى في المستقبل.

7- مستوى الطلب المطلوب إثارته:

إثارة الطلب العام على السلعة كالإعلان عن الشاى وإثارة الطلب الخاص على اسم تجارى معين كشاى ليبتون مثلا.

8- الهدف :

(أ) إعلان إعلامى:

ويهدف إلى مد المستهلك الأخير وجميع أفراد المجتمع بالبيانات الخاصة بالشركة ومنتجاتها وإدارتها ومشاركة المجتمع في أعياده ومناسباته القومية والرد على الإشاعات التى قد تثار عن الشركة ومنتجاتها والدور الذى تقوم به في المجتمع وإعلان تقديم منتجات جديدة في السوق أو عرض كميات إضافية عن المنتجات الحالية في المتاجر، أو تخفيض أسعار منتجات المشروع ... الخ.

(ب) إعلان تعليمى:

يهدف إلى تعريف المستهلك الأخير أو المشترى الصناعى بالسلعة وخصائصها وطرق استعمالها وصيانتها ومجالات استعمالها. وهذا النوع من الإعلان مهم بالنسبة للمنتجات الجديدة.

(جـ) إعلان إرشادى:

ويهدف إلى تعريف المستهلك الأخير أو المشترى الصناعى بالأماكن التى تباع فيها السلعة واسعار بيعها.

(د) إعلان تنافسى:

ويهدف إلى إبراز خصائص السلعة بالنسبة للسلع المافسة بهدف تفضيل المستهلك الأخير أو المشترى الصناعى لشرائها، ويهدف أيضا إلى تفضيل التعامل مع متجر معين دون المتاجر المنافسة.

(هـ) إعلان تذكيرى:

ويهدف إلى تذكير المستهلك الأخير أو المشترى الصناعى بالسلعة وخصائصها ومزاياها بالنسبة للسلع المنافسة وطرق استعمالها.. الخ.

هل الإعلان ضرورى في جميع الحالات؟

يرى عدد كبير من المسئولين في الشركات أن الإعلان هو العلاج لحل جميع المشاكل التسويقية وأيضا لجميع الحالات التى يتراكم فيها المخزون السلعى. وفي واقع الأمر لا يمكن قبول ذلك نظرا لأن الإعلان كوظيفة تسويقية لا يجب الاعتماد عليه في جميع الحالات ويجب القيام به عند توفر الظروف الملائمة له وبتنسيق تام بينه وبين الوظائف التسويقية الأخرى.

فمثلا عند تراكم المخزون السلعى يجب القيام بدراسة أسباب ذلك على السلعة وارتفاع السعر بالنسبة للأسعار المنافسة أو بالنسبة لقيمة السلعة .. الخ). وبالتالى فإنه يمكن مواجهة هذا الموقف بقرارات متعلقة بالتسعير أو تخطيط المنتجات لا بالإعلان.

ويلاحظ أن الإعلان لا يستخدم استخداما سليما في البرنامج التسويقى في معظم الشركات في الدول العربية، فمثلا قامت إحدى شركات إنتاج السجاير الكبرى في جمهورية مصر العربية بإنتاج سجاير جديدة فاخرة بهدف منافسة السجاير الأجنبية وبعد تزول السلعة للأسواق لوحظ أن مبيعاتها منخفضة فقامت الشركة بالإعلان عن هذه السجاير على شاشة التليفزيون وأنفقت آلاف الجنيهات على حملة إعلانية ضخمة قوامها أغنية لمطرب وملحن مشهور ورسوم متحركة لطيفة، وبالرغم من ذلك فقد استمرت المبيعات في الانخفاض لأنه قد تبين بعد ذلك أن مواصفات هذه السجاير وجودتها أقل بكثير من المواصفات وجودة السجاير الأجنبية مما لا يمكن أن يعوض الإعلان الجودة المنخفضة للسلعة مهما بلغ حجم المنفق عليه.

وقامت شركة أخرى بإنتاج خضروات مجمدة (ملوخية - باذلاء - فاصوليا - خرشوف - الخ). وقد أوضحت إحدى الدراسات الميدانية أن معظم المستهلكين لا يعرفون من منتجات الشركة إلا الملوخية المجمدة مما يعنى أن هناك نشاط إعلانى كان من الواجب أن تقوم به الشركة.

ولاحظت إدارة إحدى الشركات التى قامت بإنتاج معجون أسنان أن مبيعاته في انخفاض مستمر من شهر لآخر كما أنها أقل من مبيعات المنتجات المنافسة بالرغم من عدم زيادة سعر المعجون عن المعاجين المنافسة وعدم وجود فروق جوهرية فيما بينها من حيث الطعم والرائحة واللون والعبوة.. الخ. وتشابه طرق التوزيع بالنسبة لها جميعا وتساوى نسب هامش الربح التى يحصل عليها الموزعون من بيعها وسهولة نطق وتذكر الاسم التجارى للمنتج الجديد. وقد أوضحت دراسة ميدانية قامت بها إدارة الشركة أن معظم مفردات العينة لا تعرف اسم المعجون الجديد والذى لا يعلن عنه إلا في مجلتين فقط فقامت الشركة بالإعلان عنه في السينما والإذاعة والتليفزيون والصحف.

يتضح لنا من العرض السابق أن الإعلان ليس علاجا سحريا لجميع المشاكل وهناك ظروفا معينة يمكن للإعلان فيها أن يحقق أهدافه المرجوة وهى:

1- عدم معرفة المستهلك الأخير أو المشترى الصناعى بالسلعة أو خصائصها.. الخ.

2- اتجاه مبيعات الصناعة التى تنتمى إليها الشركة المعلنة نحو الزيادة.

3- وجود صفات أوخصائص أومزايا غير ملحوظة أو غير ملموسة للمستهلك الأخير أو المشترى الصناعى.

4- توفير فرص كافية الإنتاج سلع متباينة باسماء تجارية مختلفة.

5- الرغبة في إثارة دوافع الشراء الثانوية.

اتجاهات شائعة نحو الإعلان :

فيما يلى عرض وتحليل لبعض الاتجاهات الشائعة نحو الإعلان:

1- السلعة الجيدة تبيع نفسها دون إعلان:

لا يمكن القول بأى حال من الحالات لأن السلعة مهما كانت جيدة فإنها لا يمكن أن تباع دون أن تكون هناك جهود تعرف المستهلك المرتقب بوجودها وخصائصها وكيفية استعمالها وصيانتها ومجالات استخدامها وأماكن بيعها وأسعارها وإبراز خصائصها المميزة بالنسبة للسلع المنافسة وتذكره بها من حين لآخر، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق الإعلان.

2- لا أهمية للإعلان في حالات الاحتكار:

يجب القيام بالإعلان في حالات الاحتكار لأهداف إعلامية وتعليمية وإرشادية وتذكيرية وتحقيق أكبر قدر من المبيعات المرتقبة .. ويعتبر الإعلان التنافسى هاما أيضا في حالة صناعتين متنافستين (البلاستيك والزجاج).

3- الإعلان يؤدى إلى زيادة نفقات التسويق:

يؤدى القيام بالإعلان إلى زيادة المنفق على الإعلان ولكن العائد سيكون أكبر من المتفق عليه في حالة القيام به على أساس علمى مدروس وبالتالى لن يكون هناك إشراف في هذه الحالة ما دامت هناك حاجة إليه، وإنما الإسراف يحدث في حالة القيام بالإعلان لمجرد المحاكاة أو التقليد أو الاندفاع فيه دون هدف أو دراسة.

ويؤدى الإعلان في الأجل الطويل إلى زيادة المبيعات من السلع مما يؤدى بالتالى إلى توزيع التكاليف الثابتى على عدد كبير من الوحدات المنتجة مما يؤدى بالتالى إلى تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة وسعر بيعها.

4- الإثارة هى الهدف النهائى للإعلان:

لا يمكن القول أن الإثارة هى الهدف النهائى للإعلان لأن الرسالة الإعلانية يجب أن تلفت النظر وتثير اهتمام المعلن إليه في السلعة المعلن عنها وتقنعه بأهميتها إليه وتدفعه نحو شرائها، ومن ثم فإثارة الرغبة في السلعة المعلن عنها إذا كان ذلك مقصودا بإثارة تعتبر أحد الأهداف التى ترمى إليها الرسالة الإعلانية، ليس أهم هذه الأهداف.

6- الإعلان الناجح هو من يردده الناس:

وهى عبارة غير صحيحة لأن الجماهير قد تردد إعلانا ومع ذلك لا يردده المستهلك المرتقب للسلعة المعلن عنها، وقد يردده المستهلك المرتقب للسلعة المعلن عنها ومع ذلك فإنه يكون غير مقتنع بها، ومع ذلك فإن ترديد المستهلك المرتقب لمحتويات الرسالة الإعلانية قد يكون خطوة نحو الاقتناع بها.

7- الإعلان على شاشة التليفزيون أفضل إعلان:

لا يعتبر الإعلان على شاشة التليفزيون أفضل إعلان حيث أن هناك عدة وسائل مختلفة لنشر الإعلانات كالصحف والكتالوجات والبريد والإذاعة والسينما ويتم الاختيار بينها حسب طبيعة السلعة المعلن عنها وطبيعة المعلن إليه وأهداف الحملة الإعلانية والإمكانيات الفنية والمالية للمعلن.

ومن المدهش مثلا أن يتم الإعلان على شاشة التليفزيون عن أرقام التليفون التى يمكن الاتصال بها لمعرفة أسماء الأدوية البديلة لأدوية غير متوفرة في القاهرة والاسكندرية وطنطا وبعض المدن الأخرى، فهل يمكن لمشاهد هذا الإعلان حفظ أو كتابة أكثر من 10 أرقام للتليفون.

8- الإعلان مصدر دخل لوسائل نشر الإعلانات:

تعتبر إيرادات الإعلان مصدر دخل رئيسى لوسائل نشر الإعلانات فمثلا تمثل إيرادات الإعلان ما بين 40٪ ، 60 ٪ من الإيرادات الكلية للصحف الكبرى الناجحة في جمهورية مصر العربية مقابل 11٪ للتليفزيون.

وبالرغم من أهمية الإعلان لوسائل النشر إلا أنه لا يجب أن تكون نظرة المسئولين فيها نحو الإعلان على أنه مصدر دخل طيب لها بقدر ما تكون النظرة إليه على أنه يحقق أهدافا إعلامية وتعليمية وإرشادية وتذكيرية وتنافسية وأنه يساعد كلا من المنتج والموزع والمستهلك الأخير في تحقيق أهدافهم غير المتعارضة مع أهداف المجتمع والإطار السياسى والتشريعى والأخلاقى والاجتماعى والاقتصادى في الدولة وعلى أن تكون الإعلانات ملتزمة بهذا الإطار وبياناتها صالحة وغير مبالغ فيها وعلى المسئولين في هذه الوسائل التأكد من صدق الإعلانات بها قبل نشرها خاصة

الإعلانات الخاصة بطلب وظائف أو تجميع أموال والتى يمكن أن يؤدى إلى استغلال او غش أفراد المجتمع، وليس المقصود بذلك التأكد من البيانات الإعلانية المنشورة عن الأسماء التجارية المختلفة جمال الشكل - المتانة .. الخ).

ولا يجب أن تغفل وسائل النشر نشر الأخبار التى تمس عملائها لمجرد أنهم معلنون بها كما يجب ألا تهاجم من لا يعلن بها.

9- الإعلان يؤدى إلى تحويل مبيعات لمنافسين إلى المعلن:

يعتقد عدد كبير من الدارسين أن الإعلان عن سلعة معينة يؤدى فقط إلى تحويل مستهلكى السلع المنافسة إلى السلعة المعلن عنها. "يعنى ذلك أنه إذا كانت هناك سلع أ ، ب ، جـ فإن الإعلان عن السلعة (أ) يؤدى إلى تحويل مستهلكى السلعة ب والسلعة جـ إليها ونفس الشئ بالنسبة للإعلان عن السلعة ب ، وعن السلعة جـ ، وفي هذا خطأ كبير لأن هؤلاء الدارسين يغفلون أثر الولاء لأسماء تجارية معينة. وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك فرص بيعية مرتقبة يهدف الإعلان إلى الحصول عليها مما يجعل الإعلان عن السلعة أ مفيدا أيضا للسلعتين ب ، جـ وهذا واضح في أن الإعلان عن المنظف الصناعى أو إبراز خصائص ومزاياه يؤدى إلى اقناع عدد كبير ممن كانوا يستعملون صابون الغسيل بشراء المنظفات الصناعية، وقد يقوم بعضهم بشراء المنظف ب ، جـ .

وأخيرا يهمنا القول أن هناك عدة عوامل تسويقية مختلفة تدفع الفرد نحو تفضيل اسما تجاريا معينا ولا يكفي الإعلان للتحول من اسم تجارى لآخر حتى في حالة تشبع السوق وعدم وجود فرص بيعية متاحة جديدة.

طرق تقدير المنفق على الإعلان على مستوى المشروع:

هناك عدة طرق لتقدير المنفق على الإعلان بالنسبة للمشروع وفيما يلى أكثر هذه الطرق شيوعا:

(1) المقدرة على الإنفاق:

حسب الإمكانيات المالية المتاحة بالشركة، فمثلا يقول أحد مديرى الإعلان بإحدى الشركات الأمريكية أنه يذهب للمدير المالى يسأله عن المبالغ التى يمكن أن تخصص للإعلان خلال العام المقبل، ويكون هذا الرقم هو مخصصات الإعلان.

ويلاحظ أن هذه الطريقة تعتمد على إنفاق ما هو متاح من أموال على النشاط الإعلانى للشركة وليس انفاق ما يجب انفاقه لتحقيق أهداف محددة ومن ثم فإنه لا يمكن تخطيط أوجه نشاط الإعلان في حالة اتباع هذه الطريقة كما أنها تسمح بالإسراف في انفاق المبالغ ما دامت لا توجد هناك أهداف أو خطط محددة.

2- نسبة مئوية من المبيعات:

يحدد المنفق على الإعلان في بعض الشركات على اساس نسبة مئوية محددة من قيمة المبيعات الحالية أو التقديرية أو من سعر البيع، وتقوم بعض الشركات بتحديد مبلغ ثابت لكل وحدة من وحدات المبيعات الحالية أو التقديرية.

فمثلا تقوم شركات إنتاج السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية بتحديد نسبة مئوية من الأسعار المحددة لكل طراز من السيارات عند تقدير المنفق على الإعلان.

وتحدد شركات البترول مبلغ سنت واحد لكل جالون من البنزين المباع لتحديد المنفق على الإعلان.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تأخذ في الحسبان المقدرة على الدفع التى تبرزها المبيعات فكلما كانت المبيعات كبيرة كلما زاد المنفق على الإعلان والعكس صحيح. ويشجه اتباع هذه الطريقة الاهتمام من جانب الإدارة بدراسة العلاقة بين كل من تكلفة الإعلان وسعر البيع وربح الوحدة المباعة ويحد اتباع هذه طريقة من تنافس الشركات في مجالات الإعلان حيث تتوقف على مبيعات كل منها. وتبرز أهمية ذلك في حالة انخفاض مرونة الطلب على المبيعات بالنسبة للإنفاق على الإعلان.

وتفترض هذه الطريقة أن الإعلان متغير تابع للمبيعات بينما يلاحظ أن الإعلان قد يكون مطلوبا في حالة انخفاض المبيعات، ومن ثم يصبح الإعلان في هذه الحالة متغيرا مستقلا يهدف إلى زيادة المبيعات في الأجل الطويل. وبالتالى تصبح المبيعات متغيرا تابعا للإعلان، ويؤدى تغير المنفق على الإعلان من سنة لأخرى للتغيير في المبيعات إلى عدم إمكانية القيام بالتخطيط طويل الأجل للإعلان، وهناك صعوبة في تحديد النسبة من المبيعات التى ستنفق على الإعلان بطريقة علمية دقيقة وموضوعية وتقوم بعض الشركات بالاعتماد على نسبة مئوية ثابتة بينما تقوم بعض الشركات الأخرى باختيار نفس النسبة الخاصة بالشركات المنافسة في حالة معرفتها بذلك وأخيرا فإن هذه الطريقة لا تشجع تحديد المنفق على الإعلان لكل من منتجات المشروع ومناطقه البيعية وعملائه إلا بتخصيص المنفق الكلى للإعلان على هذه القطاعات حسب مبيعات كل منها بالنسبة لإجمالى المبيعات.

3- المساواة مع الشركات المنافسة:

تقوم بعض الشركات بتحديد المنفق على الإعلان حسب ما ينفقه المنافسون على هذا النشاط بحيث لا تحقق أى منها ميزة تفضيلية بالنسبة للإعلان. وتعكس إجمالى المبالغ المنفقة على الإعلان من جانب الشركات المنافسة الإنفاق المثالى على الإعلان من وجهة نظر عدد كبير من المسئولين عن الاعلان بالإضافة إلى أن اتباع هذه الطريقة يحول دون وجود حرب إعلانية بين الشركات المنافسة. ولا يمكن قبول ذلك لأنه لا يمكن القول بأن الشركات المنافسة تستخدم طرقا منطقية وسليمة في تحديد المتفق على الإعلان في جميع الحالات. وبالتالى فإن انفاقهم لا يمثل بالضرورة انفاقا مثاليا ويؤدى اختلاف الشركات من حيث السمعة والموارد والأهداف والفرص المتاحة أمامها إلى اختلاف أسس تحديد المنفق على الإعلان في كل منها. وأخيرا فإنه كثيرا ما لا يمكن معرفة ما تنفقه الشركات المنافسة على الإعلان لاعتبارها من البيانات السرية التى لا يمكن إذاعتها لاعتبارات المنافسة أو لأنها لا تظهر كبند إضافي مستقل في الحسابات الختامية لبعض الشركات. وبالرغم من أهمية معرفة ما

تنفقـه الشركـات المنافسـة عـلى الإعـلان إلا أنـه يعتـبر أساسـا لتحديـد المنفـق عـلى الإعـلان في كـل شركة.

4- الأهداف المطلوب تحقيقها:

تقوم بعض الشركات بتحديد المنفق على الإعلان على أساس تحديد الأهداف وأوجه النشاط الإعلانيـة التى يجب القيام بها لتحقق هذه الأهداف وتقدير تكلفـة القيـام بهـذه الأعـمال. ويتحـدد المنفـق عـلى الإعلان كحاصل جميع هذه التقديرات.

ويمكن اتباع الطريقة السابقة بالنسبة لكل قطاع من القطاعات التسويقية المختلفة للشركة (منتجات ، مناطق بيعية ، عملاء .. الخ).

ويرجع اتباع هذه الطريقة في الولايات المتحدة الأمريكية . واتبعها عدد كبير من الشركات الكبرى. ولا يجب اتباع هذه الطريقة إلا إذا كانت الأهـداف المطلـوب تحقيقهـا لهـا منفعـة بالنسـبة لتكـاليف كـل منها.

الرسالة الإعلانية

تعتبر الرسالة الإعلانية بمثابة وسيلة اتصال بين المعلن (منتج ، موزع .. الخ) - والمعلن إليه (مسـتهلك أخير، مشترى صناعى .. الخ). وتهـدف إلى أن يلمـس المعلـن إليـه الخصـائص والمزايـا الحقيقيـة للسـلعة المعلن عنها. ويجب أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة ومقنعة للمعلن إليه حتى تحقق النتائج المطلوبة منها من حيث اقناع المستهلك المرتقب بتجربة السلعة وشرائها.

الاستراتيجية الابتكارية :

يهمل عدد كبير من الشركات أثر الابتكار في تصميم الرسالة الإعلانية على تحقيـق الأهـداف المطلوبـة من اللإعلان باعتبار أن ذلك أمر مفروغ منه، وقد أوضحت جميـع الدراسـات الميدانيـة التـى أجريـت في الخارج أهمية هذا العامل في نجاح الإعلان.

ويقصد بالاستراتيجية الابتكارية في الإعلان تحديد ماذا يريد المعلن أن يقوله للمعلن إليـه (محتويـات الرسالة الإعلانية) وتحديد كيفية تقديم هذه البيانات بشكل يؤثر عليه.

فمثلا هل يرغب المعلن عن المنظفات الصناعية في التركيز على كمية الرغاوى أو قوة التنظيف أوعدم التاثير على اليدين .. الخ ؟ ولا يمكن بطبيعة الحال التركيز على عدد كبير من الصفات الخاصة بالسلعة أو الخدمة في نفس الوقت حتى يمكن للمعلن إليه تذكر محتويات الرسالة والاقتناع بها. ويجب الاستعانة ببحوث الدوافع لتحديد هذه الصفات، حتى تلائم المستهلك الأخير أو المشترى الصناعى الذى توجه إليه الرسالة الإعلانية ويجب أن يسبق ذلك تحديد من يؤثر على قرار الشراء ومن يقوم باتخاذه ومن يقوم بالشراء فعلا مع تحديد أى منهم المقصود في توصيل الرسالة الإعلانية إليه، وبعد ذلك يمكن القيام بالدراسات اللازمة لتحديد انطباعاته واتجاهاته ورغباته واحتياجاته ومطالبه. ولا يجب بأى حال أن يترك تحديد محتويات الرسالة الإعلانية لمصممى وفنانى الإعلانات حيث أنهم غالبا يهتمون بالنواحى المظهرية للرسالة الإعلانية دون الاعتماد على الدراسات التسويقية مما يؤدى إلى فشل الرسالة الإعلانية في تحقيق أهدافها المرجوة.

وبعد القيام بتحديد النقاط المطلوب توصيها للمعلن إليه فإنه يجب ترجمتها في شكل فنى جذاب يؤثر عليه ويحقق النتائج المرجوة منها. ومن ثم فإنه يجب أن تكون هناك فكرة فنية مبتكرة لتوصل النقاط المطلوبة إلى المعلن إليه، ويقوم بذلك متخصص ابتكارى يعاونه خبراء في الألوان والتصميم والتصوير. ويجب قبل قيامه بذلك الالمام بطبيعة السلعة أو الخدمة المعلن عنها، وخصائصها وهدف الإعلان والمعلن إليه وخصائص ووسيلة نشر الإعلان ونتائج الدراسات التسويقية وبحوث الدوافع التى قامت بها الشركة والتى تتعلق بالرسالة الإعلانية. ولا يبنى تحديد كيفية تقديم الرسالة الإعلانية للمعلن إليه مجرد ابتكار فكرة هذه الفكرة في شكل فنى متناسق من كلمات ورسوم وصور وألوان في حدود مساحة أو وقت معين مخصص لنشر الرسالة الإعلانية . ويجب أن يكون حجم الحيز الذى تنشر فيه الرسالة الإعلانية يؤثر على المعلن إليه وقد أوضحت الدراسات التى أجريت في عدد كبير من الدول أن حجم الحيز الذى تشغله الرسالة الإعلانية ووجود صور ملونة بها من أهم أسباب نجاحها في تحديد التأثير المطلوب منها.

ومن ثم فإن التصميم الفنى للإعلان يجب أن يعتمد على الدراسات التسويقية وإلا فإن مصيره سيكون فشلا ذريعا. وتبرز أهمية هذه الدراسات عند القيام بتصميم رسائل إعلانية لأسواق خارجية حيث يجب دراسة دوافع وانطباعات.. الخ - المستهلكين في هذه الأسواق وعدم الاعتماد على رسائل إعلانية ناجحة في الدول المصدرة لاختلاف المستهلك من دولة لأخرى.

الرسالة الإعلانية وسلوك المستهلك :

حتى يقتنع المستهلك الأخير بشراء السلعة أو الخدمة المعلن عنها فإنه يجب لفت نظره أولا ثم إثارة اهتمامه ورغبته في السلعة المعلن عنها وإدراكه بها وخلق انطباع جيد عنها واقتناعه بها واتخاذه قرار بشرائها ثم رضائه عنها بعد الشراء، وبطبيعة الحال لا يمكن تحقيق جميع هذه الأهداف في نفس الرسالة، وإن كان يمكن تحقيق أكثر من هدف واحد في نفس الرسالة وفيما يلى شرح موجز لكل من هذه المراحل.

1- لفت النظر :

يعتبر لفت نظر المعلن إليه إلى الرسالة الإعلانية أول وظائفها نظرا لأن أهداف هذه الرسالة لا تتحقق في حالة عدم ملاحظة المعلن إليه لها خاصة وأن هناك عددا كبيرا من الرسائل الإعلانية منشورة يتعرض لها المعلن إليه في نفس الوقت سواء كان ذلك في الصحف أو التليفزيون أو البريد ... الخ.

ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

(أ) التصميم المبتكر للرسالة الإعلانية.

(ب) استخدام الصور والرسوم المرتبطة بالسلعة المعلن عنها.

(جـ) استخدام الألوان للفت النظر وايضا لإبراز خصائص بعض السلع المعلن عنها كالأطعمة والملابس والأثاثات .. الخ، ويمكن الاعتماد على الأبيض والاسود فقط في الصفحات الملونة لأن هذا التناقض يؤدى أيضا إلى لفت النظر.

(د) اختيار المكان الملائم لنشر الرسالة الإعلانية في وسائل نشر الإعلانات. والحجم الكبير للرسالة الإعلانية غالبا ما يؤدى إلى لفت نظر.

2- إثارة الرغبة:

لفت النظر ما هو إلا الخطوة الأولى فقط في عملية اقناع المعلن إليه بشراء السلعة أو الخدمة المعلن عنها، حيث أنه لا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا صحبه إثارة رغبة المعلن إليه في السلعة أو الخدمة المعلن عنها، ومع ذلك فإن هناك ارتباط كبير بين لفت النظر وإثارة الرغبة حيث أنه يجب لفت نظر الأفراد الذين لديهم رغبة في السلعة أو الخدمة المعلن عنها.

3- الإدراك والفهم:

يعتمد المعلن على الكلمات والألوان وتعابير الوجه والحركة والأصوات والموسيقى لتحقيق الاتصال مع المعلن إليه لنقل الأفكار والمشاعر .. الخ. ما تفسر محتويات الرسالة بطرق مختلفة بين المعلن إليهم، كما أن المعلن إليه قد يرى في الرسالة الإعلانية معانى أقل أو أكثر من تلك المعانى التى يقصدها المعلن ومن ثم فإنه يجب العناية باختيار الكلمات والرسومات محددة المعانى عند اعداد الرسالة الإعلانية. مع الأخذ في الحسبان مدى الترابط في المعانى في ذهن المعلن إليه، وأنها مفهومة منه ومتناسقة مع تجاربه السابقة.

4- خلق انطباع جيد عن السلعة المعلن عنها:

يجب أن تهدف الرسالة الإعلانية إلى خلق انطباع جيد عن السلعة المعلن عنها وكذلك تغيير الانطباعات التى قد تكون غير صحيحة عنها. ومن الأمثلة التقليدية لذلك ما قامت به الشركة المنتجة لسجائر مارلبورو لإثبات أنها هامة للرجال بعد أن كان هناك انطباع عام على أنها خاصة بامرأة لأنها أول سجائر فلتر في الولايات المتحدة الأمريكية. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الصور والرسوم والكلمات والاعتماد على التركيز على الاسم التجارى أو العلامة التجارية. ويجب أن يهدف منتجةو السلع الاستهلاكية وسلع الإنتاج ومتاجر التجزئة.. الخ. إلى خلق انطباع جيد عن منتجاتهم.

5- الاقناع :

تفشل الرسالة الإعلانية في تحقيق أهدافها إذا لم يقتنع المعلن إليه بمحتوياتها وتبرز أهمية ذلك نظرا لتعرض المعلن إليه لعدد كبير من الوسائل الإعلانية الخاصة. وخصائص هذه السلع والتى لا يمكنه التحقق من ذلك إلا عن طريق الاختبار والتجربة، كما أن كثيرا من محتويات هذه الرسائل تتعلق بنواحى سيكولوجية يصعب قياسها بدقة وموضوعية ويمكن تحقيق الاقناع عن طريق كل ما يلى:

(أ) الاعتماد على الصدق في بيانات الرسالة الإعلانية، وعدم المبالغة فيها.

(ب) استخدام المغريات الإعلانية الملائمة لاحتياجات ورغبات المعلن إليهم.

(جـ) التمشى مع خبرات وتجارب المعلن إليه.

(د) الاعتماد على شهادات وتوصيات من يثق فيهم المعلن إليه (ممثلون، لاعبو كرة.الخ).

6- القرار:

يتوقف اتخاذ القرار بشراء السلعة أو الخدمة المعلن عنها إلى حد كبير على معتقدات وآراء المعلن إليه، واحتياجاته وأهدافه وقيمه ودخله ودوافعه والمعلومات التى تتوفر لديه عن السلعة ا, الخدمة المعلن عنها، وغالبا ما تحقق الرسالة الإعلانية هذا الهدف إذا كانت موجهة إلى المستهلك المرتقب الحقيقى الذى تتوافر لديه الرغبة في السلعة والمقدرة على شرائها، وإذا ما تم كل من لفت نظره وإثارة رغبته وفهمه للرسالة واقناعه بشراء السلعة المعلن عنها، ومن المهم أن توحى الرسالة للمعلن إليه اتخاذ قرار معين بالشراء وكيفية تنفيذ ذلك وإلا لما تحقق لهذه الرسالة الأهداف المرجوه منها.

7- الرضاء:

يجب أن تحقق السلعة أو الخدمة للمستهلك الأخير اشباعا لاحتياجاته ورغباته وقد لا يتحقق ذلك لأنه لا يعرف خصائصها وميزاتها واستعمالاتها وكيفية الاستعمال ومن ثم فإن الرسالة الإعلانية يجب أن توضح ذلك للمعلن إليه حتى يرضى عن السلعة أو الخدمة المشتراه تماما منذ شرائها، أيضا حتى يستعملها بالطريقة المناسبة.

وقد يندم المستهلك على شرائها مما يجعل من الضرورى أن تعمل الرسالة الإعلانية على إشعارها بسلامة قرار شرائها.

المغريات الإعلانية :

يجب أن يحدد المعلن أنواع المؤثرات التى سيركز عليها في الرسالة الإعلانية وذلك بهدف الحصول على الاستجابة المطلوبة من المعلن إليه يجب ان يوجه هذا المؤثر نحو احتياجات ورغبات المعلن إليه ويطلق على هذه المؤثرات بالمغريات الإعلانية وهى النقاط التى تتركزعليها الرسالة الإعلانية. ومن المهم اختيار المؤثر القوى الذى يشجع المعلن إليه على السلعة أو الخدمة المعلن عنها.

ويتطلب القيام باختيار المغريات الإعلانية المناسبة في الرسالة الإعلامية والقيام بدراسة خصائص السلعة أو الخدمة المعلن عنها، ودراسة احتياجات ودوافع المعلن إليهم المرتقبين ويتم الإعتماد في ذلك على استقصاء بقوائم من الاسئلة النمطية أو بحوث الدوافع ومن المهم تحديد محتويات المغريات الإعلانية البديلة لنفس الرسالة. ودراسة نواحى القوة والضعف منها ثم اختيار المغريات الإعلانية المناسبة للرسالة. ويلاحظ أن هناك مغريات إيجابية وأخرى سلبية.

وسائل نشر الإعلانات :

هناك عدة وسائل لنشر الإعلانات ومنها الجرائد والمجلات والتلفزيون والسينما والإذاعة والبريد المباشر .. الخ، ولكل من هذه الوسائل مزاياها وعيوبها فمثلا تتميز الجرائد بسعة الانتشار، وإمكانية تكرار الرسالة الإعلانية في نفس الجريدة نتيجة لصدورها يوميا أو أسبوعيا، السرعة في نشر الرسالة الإعلانية بالنسبة للسلع والخدمات

التى يرتبط بها الطلب عليها بالظروف الجوية أو السياسية أو الاقتصادية اليومية. وفي بعض الدول تنتشر بعض الجرائد المحلية التى يمكن الاعتماد عليها في الجرائد بيانات خاصة بالسوق التى يعمل فيها المعلن وتقوم بمساعدته في الإخراج الفنى للإعلان، ويعاب على الجرائد قصر عمر الرسالة الإعلانية المنشور بها (يوم) مما يقلل من احتمال قراءة الإعلان على الإطلاق أو قراءته أكثر من مرة. وعدم اعتماد عدد كبير منها على الألوان، وعدم إمكانية توجيه الإعلان في الجرائد إلى جماهير محددة من المستهلكين المرتقبين، ويلاحظ أيضا أن كثرة الإعلانات فيالجريدة لا تجعل المعلن إليه يركز على رسالة معينة.

وتتميز المجلات باستخدام الألوان في الإعلانات كما أنها تحقق قراءة الإعلان أكثر من مرة لاستمرار المجلة في حوزة القارئ حتى صدور العدد التالى منها، وتبرز أهمية المجلات المتخصصة (المرأة: الطفل ، رجال الأعمال .. الخ). بالنسبة للرسائل الإعلانية الخاصة بمعلن إليهم من جماهير متخصصة.ونظرا لأن القارئ غالبا ما يقرأ المجلة في وقت فراغه فإنه يمكن نشر الرسالة الإعلانية الطويلة في المجلة ولا تتوفر في المجلات المزايا الخاصة بالإعلان في الجرائد بالإضافة إلى ارتفاع تكلفتها بالنسبة للجرائد.

ويتميز الإعلان على شاشة السينما بعنصرى الصورة والصوت وبأنه إعلان فيه حركة ويمكن أن تستخدم فيه الألوان والرسوم المتحركة والصوت المجسم والسينما سكوب مما يؤدى على عرض خصائص السلعة ومزاياها بشكل مؤثر وجذاب.

وغالبا ما يشاهد المعلن إليه الرسالة الإعلانية وهو مهيأ ذهنيا، ويلاحظ أنه لا يمكن الاعتماد على رسال إعلانية طويلة بالنسبة لفعلان السينمائى، وأن عددا كبيرا من المشاهدين ينصرفون عن مشاهدة الإعلانات السينمائية ويخرجون من دار السينما وقت عرضها أو يتكلمون مع غيرهم مما يقلل من التركيزعلى محتوياتها، وكثيرا ما لا يكون جمهور السينما مؤلفا من المستهلكين المرتقبين للسلعة أو الخدمة المعلن عليها.

ويحقق الإعلان التلفزيونى عدة مزايا مثل الاعتماد على الصوت والصورة والحركة وانتقال الإعلان إلى المشاهدة في منزله وفي وقت فراغه مما يزيد من احامال التأثير عليه، والمرونة من حيث اختيار الوقت المناسب والقناة المناسبة بالنسبة للمشاهد المطلوب

التاثير عليه، ومع ذلك فإنه لا يمكن الاعتماد على الرسائل الطويلة في الإعلان التليفزيونى كما أن الإعلان التليفزيونى مرتفع التكلفة في حالة عدم وصوله للمستهلك المرتقب للسلعة أو الخدمة المعلن عنها والذى لا يشاهد بالضرورة برامج التليفزيون أو لا يمتلك جهاز تليفزيون. وبالرغم من التقدم الكبير في التصوير التليفزيونى وانتشار التليفزيون الملون في عدد كبير من الدول إلا أن الصورة الإعلانية في المجلات ما زالت أوضح وأكبر تأثيرا. ويلاحظ أيضا أن المعلن إليه لا يمكنه تعويض محتويات الرسالة في حالة عدم تتبعها للحظة معينة.

ويعتبر الإعلان عن طريق البريد المباشر من أفضل الإعلانات نظرا لأن المعلن ينشر رسالته للمعلن إليه المطلوب ويضمن وصولها له، ومن ثم فإنه أقل تكلفة من الوسائل الأخرى لنشر الإعلانات، ويعتبر الإعلان بالبريد وسيلة إعلانية شخصية بين المعلن والمعلن إليه، ولا يعرف المنافس عنه شيئا كما أن قياس إثارة أسهل بكثير من الإعلان في الوسائل الأخرى.

ومع ذلك فهناك صعوبة توفر قوائم كاملة وغير متقادمة وممثلة تماما للمعلن إليهم كما أن الإعلان بالبريد قد لا يحقق الأثر المطلوب نظرا لإهمال عدد كبير منهم قراءة ما يرسل ليهم من مواد إعلانية عن طريق البريد، وأيضا لقصور نظام البريد في بعض الدول.

ويسمح الإعلان في الإذاعة بالصلة الشخصية بين المعلن والمعلن إليه كما أنه يعتبر مرنا بالنسبة للسلع والخدمات التى يرتبط الإعلان عنها بالحوادث اليومية، وايضا من حيث الوقت والبرنامج المناسبين للمستمع وينقل الإعلان الإذاعى الرسالة الإعلانية إلى المستمع في منزله وفي أوقات فراغه مما يزيد من احتمال التاثير عليه ويشجع الإعلان الإذاعى المستمع على الخيال والتفكير مع ذلك فإنه لا يمكن إلا إذاعة الإعلانات القصيرة عن طريق الإذاعة ، ولا يجب إذاعة الإعلانات في وسط البرامج حتى لا يملها المستمع، ويلاحظ أن المستمع إذا ما لم يستمع إلى جزء من الرسالة الإعلانية فإنه لا يستطيع أن يعرف ما بها بعكس الحال بالنسبة للصحف، ويشترك الإعلان

التليفزيونى والإعلان السينمائى مع الإعلان الإذاعى في ذلك، وأخيرا فإنه يجب التأكد من أم مستمعى الرسالة الإعلانية هم المستهلكون المرتقبون للسلعة المعلن عنها.

ويتميز الإعلان في الطرق في اللوحات الخشبية والإعلانات المضيئة ووسال النقل .. الخ. بإمكانية استعمال الألوان والأضواء والإعلانات المجسمة وإمكانية عرض الرسالة الإعلانية في الأماكن التى يتركز فيها مرور الجمهور بكثرة (الملاعب - الميادين .. الخ) وتسمح هذه الإعلانات بتكرار رؤية الفرد للرسالة الإعلانية عند مروره أمامها مما يزيد فاعليتها بالنسبة للإعلان التذكيرى، ولا يمكن أن تكون الرسالة الإعلانية طويلة أو مفصلة كما أنه يجب الاهتمام بصيانتها بصفة دورية، ولا يجب الاعتماد على هذه الإعلانات إلا بالنسبة للسلع الاستهلاكية ذات الانتشار الكثير في السوق.

الاختيار بين وسائل نشر الإعلانات:

يواجه المعلن بالاختيار بين وسائل الإعلانات كالإذاعة والجرائد والمجلات والتليفزيون.. الخ . وبعد ذلك يواجه المعلن بالاختيار بين جريدة أخرى في حالة اختيار التليفزيون.

ويجب أن يتم تحديد السوق المستهدفة من الحملة الإعلانية بطريقة واضحة ومحددة وذلك قبل اتخاذ قرار بشان اختيار الوسيلة الملائمة لنشر الإعلانات التى ستوجه لمفردات هذه السوق، أى أن تحديد من هو المرسل إليه، وخصائصه هم أساس اختيار وسيلة النشر.

وعند اختيار الوسيلة الملائمة لنشر الإعلان يجب دراسة كل مما يلى:

1- التوزيع:

عدد المشترين والمشتركين في الصحف - عدد المنازل التى بها أجهزة تليفزيون ويمكنها استقبال برامج قناة معينة من القنوات بالنسبة للتليفزيون .. الخ.

2- القراء أو المشاهدة:

عدد قراء الصحيفة - عدد مشاهدى البرنامج التليفزيونى - عدد المستمعين .. الخ. وذلك من بين مشترى الصحيفة أو مالكى جهاز التليفزيون أو الراديو.

ويلاحظ أن عدداً من أفراد الاسرة لا يقرأون كافة الصحف المشتراه. ولا يشاهدون كافة البرامج التليفزيونية. كما أن هناك قراء للصحف في صالونات الحلاقة والمقاهى والفنادق. ونفس الشئ صحيح بالنسبة للتليفزيون والراديو.

3- مدى قراء الصحيفة ومدى مشاهدة البرنامج التليفزيونى ومدى الاستماع إلى برنامج إذاعى.

وهو يفوق عدد النسخ الموزعة من الصحف أو عدد أجهزة التليفزيون أو الراديو نظرا لاشتراك أكثر من فرد من الأسرة أو من خارج الأسرة أو في الأماكن العامة في القراء أو المشاهدة أو الاستماع.

4- الازدواج:

يلاحظ أن نفس الشخص قد يقرأ أكثر من جريدة أو يشاهد برامج أكثر من قناة تليفزيونية أو يستمع إلى برامج أكثر من محطة إذاعية، فمثلا إذا كانت هناك ثلاثة محلات فإن هناك:

1- هناك من يقرأ فقط المجلة (س).

2- هناك من يقرأ فقط المجلة (ص).

3- هناك من يقرأ فقط المجلة (ع).

4- هناك من يقرأ المجلتين (س) و (ص).

5- هناك من يقرأ المجلتين (س) و (ع).

6- هناك من يقرأ المجلتين (ص) و (ع).

7- هناك من يقرأ المجلات (س) و (ص) و (ع).

لذلك يجب تحديد إعداد كل من هذه الفئات بدقة قبل اختيار الوسيلة الملائمة لنشر الإعلانات ، وفي بعض الحالات قد يهدف المعلن إلى الوصول في جميع هذه الفئات معا.

5- مدى مشاهدة أو قراءة أو الاستماع للإعلان في كل من الوسائل موضع البحث. ويتوقف ذلك على كل من الوسيلة ومدى جودة الرسالة الإعلانية:

وفي كل من هذه الدراسات يجب القيام بدراسة خصائص المرسل إليهم. وتدخل جميع هذه الدراسات في مجال بحوث التسويق والتى قد تعتمد على البيانات المنشورة أو البيانات التى يتم جمعها من الميدان.

وبالرغم من أهمية هذه الدراسات فإن هناك عوامل أخرى يجب أخذها في الحسبان وهى كما يلى:

1- هدف الرسالة الإعلانية:

فمثلا إذا ما كان الهدف هو طلب رجال بيع للمشترين الصناعيين فإن البريد المباشر يعتبر وسيلة مناسبة لنشر الإعلان،

وإذا ما كان الهدف انتهاز هدف معين أو ظروف جوية أو سياسية في الإعلان عن السلعة فإن الجريدة تعتبر الوسيلة المناسبة.

2- المعلن إليه وعاداته:

فمثلا إذا ما كانت إحدى الشركات تقوم بإنتاج لعب أطفال لمن في سن ما قبل دخول المدارس فإن الجرائد والمجلات والإذاعة لا تعتبر وسيلة مناسبة لنشر الإعلان ولكن التليفزيون يعتبر الوسيلة المناسبة في هذه الحالة.

3- الملاءمة لموقع المعلن إليه ووقته:

يجب اختيار الوسيلة التى تصل للمعلن إليه في الوقت والمكان المناسبين له، فمثلا يعتبر الإعلان الخارجى ملائما للمنتجات البترولية بينما يعتبر الإعلان في الجرائد ملائما لمتاجر "السوبر ماركت" التى تعمل في توزيع السلع الغذائية خاصة إذا ما تم نشر الإعلانات في عطلة نهاية الأسبوع مباشرة.

4- طبيعة السلعة المعلن عنها:

تؤثر طبيعة السلعة المعلن عنها على الوسيلة التى يتم اختيارها لنشر الرسالة الإعلانية نظرا للتباين الكبير بين هذه الوسائل من حيث الإمكانيات المتعلقة بعرض خصائص السلعة المعلن عنها من حيث الألوان والحركة والشرح والاقناع .. الخ، فمثلا يعتبر الإعلان التليفزيونى ملائما لآلة التصوير potoroid حيث تم شرح خصائصها بالحركة، ويعتبر الإعلان الملون في المجلات مناسبا للأزياء وهكذا.

5- متطلبات الرسالة الإعلانية:

يجب اختيار الوسيلة المناسبة لتقديم محتويات الرسالة الإعلانية المعلـن إليـه بـأقصى كفايـة ممكنـة، فمثلا يفضل الاستعانة بالصور في الإعلان عن منتجات اللحوم والأجهزة الكهربائية مـما لا يجعـل الاعـلان الإذاعى ملائما لهذه المنتجات، ومثلا لا يفضل الإعلان الخارجى في حالة الإعلان عن التأمين على الحيـاة في رسالة مطولة لشرح مزايا هذا النوع من التأمين بينما يعتبر هذا النوع مـن وسـائل نشر الإعلانـات ملائمـا للمشروبات الغازية والسكر والملح.

6- انتشار وسيلة نشر الإعلانات:

يجب أن يتمشى انتشار الوسيلة مع نطاق توزيع السلعة أو الخدمة المعلن عنهـا وذلـك مـن الناحيـة الجغرافية، ومن ثم فإنه يجب اختيار الوسيلة التى تصـل للمعلـن إليـه المطلـوب في المنطقـة الجغرافيـة التى يعيش فيها، وبالتالى فإنه يجب اختيار وسائل نشر الإعلانات المحلية إذا ما كان نطاق توزيع السلعة في منطقة محلية محدودة. ووسائل أهلية في حالة انتشار توزيعها في عد كبير من المناطق.

7- التكلفة:

يجب أن يؤخذ في الحسبان تكلفة نشر الوسيلة الإعلانية في الوسائل المختلفة لنشر الإعـلان من حيث انتشار الوسيلة ووصولها إلى المستهلكين المرتقبين وايضا في حدود المخصص للانفـاق على الإعلان.

فمـثلا قـد يـؤدى تخصـيص مبـالغ قليلـة للإعـلان في إحـدى الشركـات إلى عـدم الإعـلان عـلى شاشـة التليفزيون أو الإعلان المحلى على شاشة التليفزيون.

ومن المقـاييس الشـائعة للتكلفـة بالنسـبة لوسـائل نشر الإعلانـات المقيـاس الـذى يعـرف - بتكلفـة الوصول إلى 1000 من المعلن إليهم وهو على النحو التالى:

$$\frac{\text{سعر الصفحة أو الدقيقة أو نصف الدقيقة .. الخ} \times 1000}{\text{معدل توزيع المجلة أو أعداد المشاهدين}}$$

ويلاحظ أن المعادلة السابقة تعتمد على عدد نسخ المجلة التى تم توزيعها أو عدد المشاهدين أو المستمعين ولكنها لا تبين عدد القراء أو عدد مشاهدى برنامج معين .. الخ وعدد المستهلكين المرتقبين من بين هؤلاء وعدد القراء او المشاهدين الذين يلاحظون الرسالة الإعلانية ويتأثرون بها "كما أنها لا تأخذ في الحسبان القوة النسبية للوسائل المختلفة لنشر الإعلانات في التأثير على القراء أو المشاهدين أو المستمعين وقد يؤدى استخدام المعادلة السابقة إلى انفاق إحدى الشركات جميع مخصصاتها الإعلانية على وسيلة معينة يتضح أن الوسائل الإعلانية للشركة تصل لنفس الأفراد مما يؤدى إلى انخفاض تأثيرها كلما مر الوقت بينما يؤدى اختيار وسائل أخرى التى تعرض محتويات الرسائل إلى أفراد جدد.

وتستخدم في عدد كبير من الدول الأجنبية نماذج التمثيل في اختيار الوسائل الملائمة لنشر الإعلانات.

النواحى التنظيمية للإعلان

قد تقوم وحدة تنظيمية متخصصة في الإعلان بوظائف الإعلان في المشروع، وقد تقوم بذلك إدارة المبيعات حيث يعتبر الإعلان أحد أوجه النشاط التى تقوم بها وقد توكل الشركة جميع الأعمال الخاصة بالإعلان إلى إحدى وكالات الإعلان، وقد توجد وحدة تنظيمية للإعلان في الشركة تقوم بوظائف الإعلان في المشروع مع الاستعانة بوكالات الإعلان في بعض أوجه النشاط الإعلانية.

الوحدة التنظيمية في المشروع:

قد تزاول إدارة المبيعات - وهى الإدارة المسئولة عن البيع الشخصى أوجه النشاط الإعلانى وذلك في الحالات التى لا يعتبر فيها الإعلان نشاطا ترويجيا رئيسيا في الشركة والتى تعتمد اعتمادا رئيسيا في الترويج على البيع الشخصى أو تنشيط المبيعات أو كلا منهما. ويتبع ذلك أيضا في بعض الشركات الصغيرة.

وفي الشركات الكبيرة والشركات التى يعتبر الإعلان فيها نشاط ترويجيا رئيسيا تخصص وحدة تنظيمية للإعلان تقوم بجميع أوجه الأنشطة الإعلانية وتقوم بتخطيط وتنفيذ وتقييم الحملات الإعلانية، وطبقا للمفهوم الحديث للتسويق يجب أن تتبع الوحدة المسئولة عن الإعلان مدير التسويق وأن تكون على نفس المستوى التنظيمى للوحدة المسئولة عن البيع الشخصى وعن تنشيط المبيعات، وفي بعض الشركات يتبع الإعلان الوحدة التنظيمية المسئولة عن الترويج والمسئولة أمام مدير التسويق، ولا يعنى استعانة الشركات بإحدى وكالات الإعلان عدم ضرورة وجود وحدة تنظيمية متخصصة في الإعلان نظرا لأن هذه الوحدة تقوم بهمزة الوصل بين الشركة وبين وكالة الإعلان، وتقوم بإعداد ميزانية الإعلان والموافقة على الخطط التى تضعها الوكالة وعلى الرسائل الإعلانية التى تعدها الوكالة، والقيام ببعض أوجه النشاط الإعلانية التى لا يقوم بها عدد كبير من الوكالات ومنها الإعلان بالبريد والإعلان في النقط البيعية .. الخ.

وتنقسم الوحدة التنظيمية المسئولة عن الإعلان داخليا إما حسب وسائل نشر الإعلانات (الصحف - التليفزيون - السينما - الخ) وأما حسب الوظائف (البحوث النشر ، التصميم . ال) وإما حسب المنتجات (سلعة أ ، سلعة ب ، سلعة جـ) وأما حسب العملاء (تجار جملة وتجار تجزئة ومستهلكين .. الخ).

وكالات الإعلان

وكالة الإعلان ما هى إلا شركة مستقلة تعمل على تقديم الخدمات المتخصصة في الإعلان بصفة خاصةى والتسويق بصفة عامة وذلك لعملائها من معلنين مقابل عمولة. وقد بدأت هذه الوكالات أعمالها في الولايات المتحدة الأمريكية بمجرد توريد الإعلانات من المعلنين لنشرها في الصحف مقابل عمولة معينة ولكنها تقوم الآن بصفة أساسية بخدمة المعلن تسويقياً وإعلانياً.

ويجب أن تكون الوكالة غير تابعة للمعلن أو وسائل نشر الإعلانات وذلك حتى تكون محايدة وتقدم خدماتها دون أن تكون هناك مصالح خاصة لها، وهناك وكالة الشخص الواحد وتتكون من خبير واحد في الإعلان يعاونه بعض الموظفين الكتابيين ووكالة الاثنين وتتكون من خبيرين يعاونها بعض الموظفين الصغار يختص أحدهما ببيع خدمات الوكالة للمعلنين وشراء الحيز الإعلانى..الخ. بينما يختص الآخر بالنواحى الفنية لتخطيط الحملات الإعلانية ، والوكالة الصغيرة الكاملة ، ويقوم العمل على عدد من الخبراء يختص كل منهم بعمل معين ويساعدهم عدد من الموظفين الكتابيين التنفيذيين ووكالة الإعلان الفنية وتقوم على أساس من التخصص الوظيفي وخدمة فئة معينة من المعلنين والوكالة الكبيرة وهى تستخدم عددا من الأخصائيين والفنيين الذين تتوافر لدى كل منهم خبرات واسعة في ناحية من النواحى الوظيفية لنشاط الإعلان.

ويلاحظ أن الوكالات يمكن تقسيمها حسب الشكل القانونى (مشروع فردى وشركة تضامن وشركة توصية وشركةى ذات مسئولية محدودة .. الخ) وحسب الحجم (كبيرة وصغيرة حسب رقم الأعمال أو الأرباح .. الخ). وهناك وكالات متخصصة في التعامل مع وسائل معينة لنشر الإعلانات بينما تتعامل بعض الوكالات مع جميع

الوسائل ، وتطالب بعض وسائل نشر الإعلانات عدم تعاملها مع المعلنين إلا عـن طريـق وكـالات إعلانيـة محددة.

أعمال وكالات الإعلان:

تقوم وكالات الإعلان بأعمال متنوعة منها دراسة المستهلك الأخير أو المشترى الصـناعى الـذى سـتوجه إليه الرسالة الإعلامية والنقاط الإعلانيـة التـى سـيتم التركيـز عليهـا وتصـميم الإعـلان وتحريـر الإعلانـات وتسوية العمليات الحسابية مع العميل ومع وسـائل نشر الإعلانـات ومعاونـة العميـل في تنظـيم نوافـذ العرض وإعداد المطبوعات وتصـميم الكتالوجـات وحمـلات الإعـلان بالبريـد واختيـار الإعـلان قبـل نشره وتقييم الحملات الإعلانية ومعاونة العميل في تحديد مخصصات الإعلان، وتقوم بعض الوكالات بتخطـيط الحملات الإعلانية وتنفيذها وتقييمها.

أسباب الاستعانة بوكالات الإعلان:

تستعين الشركـات بوكـالات الإعـلان لمـا يتـوافر ليهـا مـن اخصـائيين في المجـالات المختلفـة للإعلان، والذين كثيرا ما يقدمون أفكارا إعلانية جديدة للشركة، ولما تتوافر لـديها مـن خـبرات فائقة في المجالات الإعلانية المختلفة نتيجة لعملها في الإعلان مع عدد كبير من الشركـات عـن أنواع مختلفة السـلع والخـدمات، وعـدم التبعيـة لإدارة الشركـة مـما يجعلهـا تقـدم الخطـط الإعلانية دون خوف من الإدارة أو تحيز لأى طرف في الشركة والمرونة حيـث لا تلجـأ إليهـا أى شركة إلا إذا كانت هناك حاجةى إلى ذلك كـما أنـه في اسـتطاعة الشركـة عـدم الاسـتمرار مـع الوكالة في حالة عدم رضائها عن خدمات الوكالة، والشركة يمكن أن تستعين بالوكالة في المجـال الإعلانى الذى لا توجد لديها فيه خبراء متخصصون (تصميم الإعلان - اختيـار الإعـلان .. الـخ) ونقل المبالغ التى تدفع للوكالة عن تكاليف إدارة الإعلان في عدد كبير مـن الحـالات ، ويمكـن تطبيق المنهج الوظيفي في التسويق في الاختيار بين إدارة مخصصة للإعـلان في الشركـة ووكالـة الإعلان.

مكافأة الوكالة:

تحصل الوكالة على عمولة من قيمة ما يدفع لوسيلة النشر وتحصل في العمولة من الوسيلة، فمثلا إذا ما بلغت قيمة الإعلانات المنشورة في الصحف عن طريق الوكالة لشركة معينة 4000 جم وكانت العمولة 15٪ فإن العميل يدفع 4000 جم للوكالة ولكن الصحف تحصل منها فقط على 3400 جم وتحتفظ الوكالة بالستمائة جم وهى تعادل العمولة ، ولما كانت الوكالة تقوم بعدد كبير من الوظائف الإعلانية ومنها دراسة السوق واختيار الرسالة قبل النشر .. الخ. فإن اتباع طريقة العمولة يعنى أن الوكالة عدم هذه الخدمات بدون مقابل مما أدى بالوكالات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن تحدد مقابلا لهذه الخدمات وذلك بالإضافة إلى العمولة وتحديد المقابل على أساس التكلفة + هامش الربح.

اختيار وكالة الإعلان:

لما كانت الشركة لا تلجأ إلى وكالة الإعلان إلا نظراً للحاجة إلى خدماتها وخبراتها التى لا تتوفر لدى الشركة فإن اختيار وكالة معينة يجب أن يسبقه تقييم مهارات في الوكالات المختلفة وخبراتهم وطاقاتهم ومدى ملاءمتهم للأعمال التى تريدها من الوكالة، ويجب دراسة مدى نجاح الوكالة في القيام بالنشاط الإعلانى في ظروف مشابهة لظروف الشركة. ومدى كفاءة المسئولين عن إدارة الوكالات ومدى تمشيهم مع الأسس والمبادئ الأخلاقية، ومن العوامل التى يجب دراستها أيضا مدى تعاون الوكالات مع الشركات التى تقوم بإنتاج سلعة منافسة لها ومدى قيامها بتحويل أى خصم تحصل عليه من أى وسائل النشر للمعلنين، وبطبيعة الحال فإن احتكار التعامل مع وكالة معينة بالنسبة لإحدى وسائل النشر يعنى بالضرورة تعامل المعلن مع الوكالة في حالة النشر في هذه الوسيلة.

الفصل الثامن

الشكل القانوني لمنظمة الأعمال

الفصل الثامن

الشكل القانوني لمنظمة الأعمال

هناك عدة أشكال قانونية لمنظمة الأعمال، ويقصد بالشكل القانونى نوع الملكية ومن الأشكال القانونية الهامة الملكية الفردية وشركة التضامن (شركة أشخاص) والشركة المساهمة (شركة أموال) ، ولعل أبسط طريق للتعرف على هذه الأشكال القانونية الثلاثة هو دراسة مزايا وعيوب كل منها.

الملكية الفردية

يقصد بالملكية الفردية منشأة سلوكية لشخص واحد وتدار عادة بواسطته وفي معظم الحالات يكون هذا الشخص أيضا عاملا بالمنشأة، فهويؤدى وظائف إدارية وفنية وأيضا وظائف تنفيذ وخدمة واستشارة، وبمعنى آخر هو كل شئ في المنشأة تقريبا، ولذلك فإن مسئولية النجاح أو الفشل ترجع إليه وحده.

وهو يملك من الناحية القانونية جميع الأصول ومسئول عن جميع الديون، ويوضح المركز المالى التالى (أوالميزانية العمومية) لمتجر بقالة يملكه على حلاوة (شخص واحد) جميع ممتلكاته وديونه ورأس ماله.

ومن أهم مزايا الملكية الفردية من وجهة نظر صاحبها هى ملكيته لجميع الأصول وحقه في جميع أرباح المحل، وهو المستحق الوحيد لأية أرباح (بعد الضرائب) نتيجة مجهوداته وهو ما يعتبر حافز قوى لاستثمار أمواله والعمل بجد أكبر لزيادة مبيعاته وبالتالى أرباحه المحققة.

ومن أسباب انتشار الملكية الفردية كشكل قانونى هو سهولة التأسيس، فالمتطلبات القانونية لبدء العمل بسيطة جدا وبالتالى فإن تكاليف التأسيس بسيطة أو حتى لا تكاد تذكر، ويستطيع أى فرد من الناحية العملية إقامة منشأة فردية، وطبيعى أنه قد لا ينجح إلا أن باستطاعته تكوين المنشأة بمجهود قليل، وإذا رغب صاحب رأس مال في إدارة منظمة أعمال فإن سهولة تأسيس المنشأة الفردية قد تكون عاملا في اختيارها كشكل قانونى.

وكثيراً مايكون نقص المقدرة الإدارية عيباً خطيراً في الملكية الفردية، فقد يكون المالك/ المدير بارعا جدا بالنسبة لوظائف إدارية وفنية معينة لكن ليس باستطاعته القيام بوظائف أخرى، بمعنى أنه قد يكون بائعا ممتازا لكن ليس باستطاعته التخطيط أو التنظيم أو التقييم، وقد يترتب على نقص المقدرة الإدارية في بعض النواحى الوظيفية اتخاذ قرارات غير مربحة خصوصا وأن المالك الوحيد قلما يستطيع تحمل تكلفة الاستعانة بخبراء للمساعدة في حل مشاكله، فالمالك/ المدير يتحمل مسئولية جميع الوظائف، فهو بمثابة ممارس عام لكنه ليس اخصائيا في أى شئ، وعلى الرغم من أن المالك/ المدير يجب أن يكون عاما فإن موهبه الإدارية قد توزع بشكل كبير بحيث لا يعطى أى ناحية القدر الكافي من الاهتمام لتعدد الجوانب التى يجب أن يوليها عنايته وحيث لا يوجد معه خبراء لتولى مهام الوظائف المتخصصة في المنشأة.

وقد يجد صاحب المنشأة الفردية صعوبة كبيرة في التوسع حيث أن التوسع يكون مقيدا بما يستطيع أن يساهم به المالك أو يقترضه من الغير، وتزداد صعوبة التوسع أكثر بسبب عجز المالك الوحيد عن الدخول في مجالات نشاط أخرى لنقص رأس المال أو نقص مقدرته الإدارية، ويؤدى التوسع إلى زيادة المخاطر المالية، ورفض المالك أوعدممقدرته تحمل هذه المخاطر المالية الإضافية قد يجبره على تناسى التوسع، وإذا كان الحد الأدنى اللازم من راس المال يزيد عن القدر الذى يستطيع شخص واحد تقديمه وهوآمن فإن ذلك يحول دون قيام الملكية الفردية كشكل قانونى للمنظمة.

وأخيرا فإن وفاة المالك أو جنونه أو سجنه أو إفلاسه أو إصابته بحادث قد ينهى حياة المنشأة القانونية، وهذا العجز عن الاستمرار مرجعه إلى أن المالك والمنشأة يعتبران شيئا واحدا من الناحية القانونية، والبحث عن خليفة للمالك مشكلة رئيسية فإذا حكم على المالك بالسجن مثلا فإن المنشأة تغلق أبوابها ما لم يكن هناك من يخلفه في العمل.

وهناك عامل آخر لاختيار الملكية الفردية كشكل قانونى وهو ميزة الحصول على درجة كبيرة من الاشباع الشخصى أو تحقيق الذات من إدارة المنشأة، فالشخص الذى يرد أن تكون له الحرية في ممارسة حكمه الشخصى في اتخاذ القرارات الإدارية

ويرغب في اتخاذ القرارات في الحال دون استشارة أو موافقة مـالكين أو مـديرين آخـرين يحقـق إشـباعا شخصيا عظيما عن طريق الملكية الفردية، وبالنسبة للشخص الذى لا يعمل جيدا مع مديرين آخـرين أو تحت إشراف الغير فقد تكون الملكية الفردية كشكل قانونى هى أنسب الأشكال.

وأخيرا فإن سهولة تصفية المنشأة قد تكون ميزة أخرى هامة، فكما أن الدخول في مجال الأعـمال عـن طريق الملكية الفردية لا يتضمن تعقيدات قانونية كثيرة فإن الخروج أيضا سهل مـن الناحيـة القانونيـة، فقد تكون التصفية عبارة عن بيع البضاعة المخزونة وسداد الديون المستحقة عـلى المنشـأة واغـلاق بـاب المحل، وهذه السهولة في الانسـحاب مـن مجـال الأعـمال تتـيح للمالـك الفرصـة في الاعتـزال إذا شـاء أو الدخول في مجال آخر للأعمال بسهولة وسرعة.

عيوب الملكية الفردية:

هناك عدة عيوب للملكية الفردية ، وأولها وأهمها المسـئولية الماليـة غـير المحـدودة والتـى تعنـى أن ممتلكات صاحب المشروع الشخصية (غير رأس ماله المستثمر في المنشأة) قد تباع لسداد ديونه التجارية، وحيث أن الأمر كذلك فإن المسئولية المالية غير المحدودة والتى تمتـد إلى الممتلكـات الشخصـية لصـاحب المنشأة الفردية قد تعنى خرابه المالى ولـذلك يجـب عـلى الشـخص الـذى يفكـر في اختيـار هـذا الشـكل القانونى (أى الملكية الفردية) أن يتدبر الحقيقة غير السارة وهى أن أصوله التجارية ليست منفصلة عـن أصوله الشخصية، وبالتالى فإن مسئوليته عن أية ديون على المحل هى مسئولية غـير محـدودة وتمتـد إلى ممتلكاته الشخصية.

شركة التضامن :

تتكون شركة التضامن من شخصين على الأقل لمباشرة عمل تجارى عن طرق اتفاق قانونى باختيارهما، فبدلا من شخص واحد كما هو الحال في الملكية الفردية يمتلك شخصان على الأقل جميع الأصول في شركة التضامن ويتحملان جميع الخصوم (الديون) ويساهمان معا في رأس المال، مثلا افرض أن على حلاوة ومحمد زيتون قررا الدخول في مجال الأعمال سويا وذلك عن طريق تكوين شركة تضامن ، وعلى ذلك فقد يبدو المركز المالى (الميزانية العمومية).

وتمتاز شركة التضامن كشكل قانونى - مثل الملكية الفردية - بالبساطة وسهولة بدء العمل، وباستطاعة شركة التضامن الحصول على راس مال أكبر عن الملكية الفردية حيث يتحدد مقداره بالثرات الشخصية لشريكين أو أكثر، ومن أسباب تحول الملكية الفردية إلى شركة تضامن هو الحصول على راس مال أكبر ، مثلا قد يكون لدى أحد الأشخاص فكرة جديدة وقد يجد شخصا آخر يرغب في المساهمة بجزء كبير من راس المال المطلوب لتحويل هذه الفكرة إلى مشروع مربح لكليهما، وبالتالى يتم الحصول على راس المال المطلوب عن طريق تكوين شركة تضامن.

ومزية أخرى مرتبطة عن قرب بالحصول على رأس المال هى زيادة درجة الائتمان بالنسبة للمنشأة أو بمعنى آخر مقدرتها على الاقتراض، كذا تتمتع شركة التضامن بمركز ائتمانى أقوى من الملكية الفردية لأن الثروة الشخصية لجميع الشركاء متاحة لسداد ديونها، فإذا تساوت جميع الظروف فإن البنك يكون مستعدا لاقراض شركة التضامن مبلغا أكبر من المال بالمقارنة مع الملكية الفردية.

وتكون شركات التضامن أيضا للاستفادة من القدرة الإدارية الأعظم، ويستطع الشركاء المتمرسين في وظائف مختلفة الاسهام بمجهوداتهم بشكل متكامل بسبب وجود وظائف عديدة تتصل بعمل الشركة، وتؤدى هذه المجهودات المشتركة إلى زيادة القدرة الإدارية.

وقد تحقق مزايا معينة إذا اندمجت منشأتان فرديتان معا في شكل شركة التضامن فالمنافسة بينهما تتوقف وبدلا من محاربة كل منهما للأخرى فقد يكون من مصلحتهما توحيد جهودهما، ويمكن تحقيق وفورات في النفقات العامة مثل تخفيض نفقات الإيجار أو الإعلان أو المهمات أو المعدات أو حتى العاملين، وأخيرا فقد يرغب صاحب المنشأة الفردية في اعتزال الإدارة وبالتالى قد يسمح بدخور شريك لتولى مهمة الإدارة (شريك بعمله) بينما يستمر هو في تحمل مخاطر الملكية.

عيوب شركة التضامن :

هناك أيضا عديد من العيوب بالنسبة لشركة التضامن، فالعيب الرئيسى كما هو الحال في الملكية الفردية - هو المسئولية المالية غير المحدودة، بل أنها أخطر في حالة شركة التضامن حيث يتحمل الشركاء فرادى ومتضامنين مسئولية ديون الشركة بمعنى أنه قد يترتب على المسئولية المالية غير المحدودة اجبار أحد الشركاء على سداد جميع ديون الشركة من ممتلكاته الشخصية وليس نصيبه فقط من تلك الديون إذا لم يتمكن بقية الشركاء - لسبب أو آخر- من السداد ، فإذا فرض أن شركة على حلاوة ومحمد زيتون (شركة تضامن) افترضت 70000 جنيه وكان على حلاوة هو المسئول عن عقد هذا القرض، فإن المبلغ المتبقى بعد سداد 57000 جنيه (رأس مال الشريكين) يطالب محمد زيتون بسداده من ممتلكاته الشخصية حيث أن على حلاوة ليست لديه أية ممتلكات خاصة به، وحيث أن مسئولية محمد زيتون غير محدودة من الناحية المالية مثل مسئولية شريكه على حلاوة، فإن عليه في هذه الحالة أن يقطع من أصوله الشخصية (ثروته الخاصة) لسداد المبلغ المتبقى من الدين.

ومن ناحية أخرى لا يستطيع الشريك - على خلاف الملكية الفردية - أن يقرر بيع البضاعة وإغلاق المحل، فإذا رغب أحد الشركاء في بيع حصته في الشركة فيجب عليه أن يجد شخصا لديه القدر الكافي من المال ويوافق على انضمامه بقية الشركاء أو أن يبيع حصته لباقى الشركاء في الشركة، وقد يكون من الصعب اتباع كلا الحلين وينتج عن ذلك كبقاء حصة الشريك مجمدة أو تعليقها لفترة من الوقت، والاستثمار المجمد يعنى صعوبة تحويله، وهو ما يحدث كثيرا في حالة شركات التضامن.

وما على الشريك عند تكوين شركة تضامن غير قبول باقى شركاه على الخير والشر، فعلى الرغم من أن الحكم المشترك للشركاء قد يساعد في اتخاذ قرارات أفضل إلا أن ذلك قد يسبب في الوقت نفسه صعوبات أوخلافات شخصية، ويقال أن حل كثير من شركات التضامن يرجع إلى الخلافات الشخصية أكثر من أى سبب آخر، لأنه إذا لم يستطع الشركاء الاتفاق مع بعضهم أصبح من الصعب جدا تحقيق وحدة التوجيه فلا يمكن أن ينجح البيت المنقسم على نفسه، ومن الطرق التى يمكن اتباعها لتقليل الخلافات الشخصية - وليس استبعادها - هو أن تكون جميع الاتفاقيات بين الشركاء مكتوبة.

وتعتبر حياة شركة التضامن محدودة لأن التغيير في الشركاء يؤدى آليا إلى حل الشركة، بمعنى أن وفاة أو عجز أو انسحاب أحد الشركاء ينهى عقد الشركة الأصلية (كما هو الحال أيضا في الملكية الفردية). كما أن قبول شريك جديد أو بيع حصة أحد الشركاء ينهى أيضا شركة التضامن وتخلق مسألة الحياة المحدودة لشركة التضامن مشكلة أكبر عن حالة الملكية الفردية، ويرجع ذلك ببساطة إلى العدد الكبير من الأشخاص في الحالة الأولى.

شركة المساهمة :

يقال عن الشركة المساهمة أنها كائن اصطناعى غير مرئى وغير ملموس ويوجد فقط في مخيلة القانون، وبعبارة أخرى فإن الشركة المساهمة شخصية اعتبارية يخلقهاالقانون منفصلة عن شخصية مالكيها، والسمة الأساسية للشركة المساهمة هى أن رأسمالها مقسم إلى أجزاء متساوية يطلق عليها أسهم والأشخاص الذين يملكون الأسهم يطلق عليهم حملة الأسهم أو أصحاب الأسهم (مالكى رأس المال). ويقومون بانتخاب عدد من الأعضاء من بينهم لإدارة الشركة، ومن الطبيعى أنه في حالة امتلاك البعض معظم الأسهم التى لها حق التصويت يكون باستطاعتهم انتخاب أنفسهم كمديرين للشركة، وهو ما يحدث في العادة.

ويترتب على الاعتراف بالشخصية الاعتبارية للشركة المساهمة السماح بالتعامل معها كما لو كان التعامل مع شخص طبيعى، وهذا يعنى أن الشخصية الاعتبارية للشركة المساهمة تستخدم كفاصل بين الملاك وعملاء الشركة والعاملين بها والموردين والدائنين والحكومة والمجتمع، وبما أن الشركة المساهمة شخصية قانونية ومستقلة فإن باستطاعتها امتلاك وبيع وشراء وتبادل الأموال باسمها على عكس الحال في الملكية الفردية أوشركة التضامن حيث تكون الأموال بالاسم الشخصى للملاك.

ويترتب على مزية وجود شخصية اعتبارية للشركة المساهمة أن المسئولية المالية للمالك محدودة بقدر مساهمته فقط (أى عدد الأسهم التى يمتلكها)، الأمر الذى يجعل الدائنين ينظرون فقط إلى أصول الشركة لتسوية مطالبهم ولا يستطيعون تحميل الملاك المسئولية عن ديون الشركة، فإذا أفلست الشركة يفقد الملاك قيمة أسهمهم فقط لكن ممتلكاتهم الشخصية الأخرى تبقى بمنأى عن مطالبة دائنى الشركة المساهمة ولا يمكن استخدامها لسداد ديونها، وهذا الوضع يختلف تماما عن الملكية الفردية أو شركة التضامن حيث يكون المالك والشريك مسئولا عن جميع الديون ويجبر على السداد من ممتلكاته الشخصية.

وتكون الشركة المساهمة عادة أكبر حجما من الملكية الفردية أوشركة التضامن لأنها تستطيع جذب رأس المال من آلاف الأشخاص وتستطيع الشركة المساهمة التوسع أو زيادة حجمها نتيجة المسئولية المالية المحدودة والتى تجعل المستثمرين راغبين في شراء اسهم إضافية، فمن السهل طبعا بالنسبة للشركة المساهمة زيادة راسمالها بمليون جنيه عن طريق مساهمة ألف شخص بمبلغ ألف جنيه لكل منهم، لكن الوضع يختلف إذا طلب من شخص واحد استثمار مليون جنيه في ملكية فردية، وبالإضافة إلى ذلك من السهل على الشركة المساهمة اقتراض الأموال من الدائنين بسبب حجمها الأكبر.

ويتم نقل الملكية من شخص إلى آخر بسهولة في حالة الشركة المساهمة، فعادة يمكن للمساهم بيع أسهمه في أى وقت لأى شخص دون حاجة إلى موافقة بقية المساهمين وتسمح هذه المزية باستمرار الشركة المساهمة (ولو أن هناك بالطبع عوامل أخرى يتوقف عليها استمرار الشركة)، لكن لا تتوقف حياة الشركة المساهمة على حياة المالك كما هو الحال في شركة التضامن أو الملكية الفردية.

وإذا ربط ما بين الحجم الأكبر والشركة المساهمة يمكن القول أيضا أن مزية أخرى للشركة المساهمة الكبيرة (لكن ليس بالنسبة للشركة المساهمة الصغيرة) هى وجود فرصة أعظم للتخصص في الإدارة ينتج عنها كفاءة تنظيمية أكبر، فيمكن للشركة المساهمة الكبيرة استناد مهام التخطيط والتوجيه والتوظف والتنظيم والرقابة (التقييم) إلى أخصائيين في هذه المجالات.

عيوب الشركة المساهمة:

من بين عيوب الشركة المساهمة إرتفاع معدل الضرائب على أرباحها فضلا عن الضريبة على توزيعات الأرباح بالنسبة لحملة السهم، ويعتبر هذا الازدواج الضريبى عيبا أساسيا من وجهة نظر أصحاب الأسهم.

وتخضع الشركة المساهمة لقواعد تنظيمية دقيقة من جانب الدولة تتخذ شكل تقارير خاصة وتصاريح وتراخيص وقد يتطلب الوفاء بهذه المتطلبات وجود شخص متفرغ بالكامل لها أوإدارة خاصة، وقد تضيف هذه الرقابة الدقيقة من جانب الدولة

إلى أعباء الشركة المساهمة وتعتبر عيبا واضحا بالنسة لهذا النوع من الشكال القانونية.

وينشأ في الغالب شعور بالاتصال بين العاملين واصحاب الشركة المساهمة بسبب حجمها الكبير وشخصيتها الوهمية، وهذا الفقد للاهتمام الشخصى من جانب العاملين ينتج عنه غالبا نقص في الكفاءة الإنتاجية، فالكثير من العاملين بما في ذلك الإدارة يمر بهذه التجربة الخاصة بفقد الاهتمام الشخصى بين أنفسهم وبين مالكى هذه الشخصية الوهمية لصعوبة تصور أن الشركة المساهمة ما زالت تتكون من أناس وأن فكرة سداد مرتباتهم من جانب الشركة تجافي الحقيقة وهى أن الشركة المساهمة كشكل قانونى تنظيمى ما زالت خلق قانونى وهمى، والأخطاء التى يقع فيها المدير والعامل تحسب على الشركة وليس على مالكيها، وتحاول بعض الشركات المساهمة التغلب على هذا الانفصال عن طريق البيع المباشر لجانب من الأسهم للمديرين والعمال أو نظم للمعاشات على أمل إشعارهم بأنهم مالكين في الوقت الذى يعتبرون فيه عاملين بها.

مقارنة الأشكال القانونية :

إن العوامل الرئيسية التى تحدد الشكل القانونى للمنشأة المزمع اقامتها هى الخاصة بمسئولية المالك أو الملاك، واستمرار المنظمة في حالة العجز، وسهولة تأسيسها وحلها والضرائب، والقيود الحكومية كما أن عاملى الحجم والتخصص في الإدارة لهما أثر قطعا على الاختيار، فالشركة المساهمة هى الشكل المناسب في الغالب في حالة الحجم الكبير للمنظمة مع الإدارة المتخصصة.

وهناك حقيقة هامة يجب التنبيه إليها، إذ على الرغم من الأهمية القصوى لمنظمات الأعمال التى تتخذ شكل شركات مساهمة حيث يكون هناك تجميع هائل للموارد سواء المادية منها أم البشرية إلا أن هذا لا يقلل في الحقيقة من أهمية الأشكال القانونية الأخرى، كالملكية الفردية أوشركة التضامن، التى تنعت عادة بالصغر للقدر المحدود من الموارد في النهاية (المادية أو البشرية) التى تحتاج إليها أو تستطيع استيعابها، فهذه المنظمات الصغيرة تمثل غالبية مجتمع منظمات الأعمال، كما أن حياة المنظمات

الكبيرة والشركات المساهمة في الواقع تتوقف عليها في الوقت الـذى يتهيـئ فيـه تلـك المـنظمات الكبـيرة الفرص والحياة للمنظمات الصغيرة، ولعل أبسط دليل على أهميـة المـنظمات الصـغيرة هـو آلاف المحـال التجارية والورش الصغيرة بأنواعها التى تغطى الأسـواق ولا غنـى عنهـا، الأمـر الـذى يؤكـد أن المـنظمات الصغيرة هى في النهاية العمود الفقرى للاقتصاد القومى.

دور الإدارة في التنمية الإقتصادية

من أهم المسائل المعاصرة مشكلة التنمية الاقتصادية في عدد كبير من الدول وخاصة الدول التى بدأت تحصل على استقلالها السياسى والاقتصادى بعد الحرب العالمية الثانية (1945) والتى تهدف عن طريق خطة التنمية الاقتصادية إلى رفع مستوى دخول الأفراد.

وقد صاحب عملية التنمية الاقتصادية الاتجاه نحو التصنيع باعتباره السبيل المؤدى إلى حسن استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة، إذ يرجع انخفاض مستوى المعيشة في كثير من الدول المتخلفة إلى قصر نشاطها إلى حد كبير على الزراعة واستخراج المواد الأولية المتوافرة بها وتصديرها في شكل مواد خام ثم استيراد ما تحتاج إليه من مختلف أنواع السلع الاستهلاكية والقدر المحدود من السلع الراسمالية التى تفي بحاجاتها لتكون الزراعة والصناعات الاستخراجية، ولا شك أن هذا يضع هذه الدول في موقف ضعيف من الناحية الاقتصادية حيث أن هذه المواد الأولية المصدرة إلى دول العالم المختلفة تتميزبتقلبات أسعارها حسب حالة السوق العالمية، بالإضافة إلى وجود الاحتكارات العالمية والتى تتحكم في تحديد الأسعار وما يترتب على ذلك من تحكم فعلى في اقتصاديات الدول المصدرة، ولذلك وجدت كثير من الدول حديثة الاستقلال أن التصنيع هو السبيل الوحيد للتخلص من تحكم الأسواق الخارجية في مصائرها الاقتصادية، ومن ناحية أخرى فإن عملية التصنيع نفسها مطلوبة لاستغلال الموارد الاقتصادية المحلية سواء أكانت مواد أولية أم موارد بشرية الأمر الذى يؤدى إلى زيادة الإنتاج ورفع مستوى الدخل.

على أن عملية التنمية الاقتصادية، والتى من مظاهرها الاتجاه نحو التصنيع دون الاقتصار على الزراعة، أمر ليس باليسير، إذ تعترضه كثير من الصعوبات التى تخلق مشاكل قد تحد من معدل التصنيع في بلد معين، ومن هذه العوامل ما يلى:

1- عدم توافر الموارد الاقتصادية اللازمة لعملية التصنيع.

2- عدم توافر رأس المال الاجتماعى الذى يتمثل في المشاريع العامة اللازمة لإقامة الصناعات وتسهيل عملياتها الإنتاجية، مثلا توافر طرق المواصلات ومصادر القوى والخدمات الاجتماعية بشتى أنواعها كالمساكن والمدارس وغيرهما.

3- عدم توافر رأس المال اللازم لتمويل عملية التصنيع.

4- عدم توافر الإدارة المدربة التى يمكن الاعتماد عليها.

4- عدم توافر الكفاءة الفنية أو الأيدى العاملة الماهرة.

نقص الكفاءات البشرية :

ويهمنا مما سبق عدم توافر العنصر الإدارى والذى يعتبر بحق من العوامل المحددة لمعدل التنمية، وطبيعى أن هذا لن يوقف عملية التنمية ولكن يترتب على استخدام أشخاص لا تتوافر فيهم الشروط الكافية والمؤهلات والخبرة اللازمة زيادة الأعباء والتكاليف نتيجة سوء الإدارة، وعلى ذلك فمن الضرورى توافر العنصر الإدارى لنجاح برنامج التنمية وتحقيق الإنتاج بكفاءة عالية، وهذا ينسحب بطبيعة الحال على جميع مستويات الأفراد الذين يعهد إليهم بعملية الإنتاج والإشراف عليها، بمعنى أنه لا يكفي أن يكون لدينا المديرون الأكفاء بل يتطلب الأمر أيضا توافر الكفاءة الفنية في مختلف نواحى الإنتاج وكذلك توافر الأيدى العاملة الماهرة وخاصة في الصناعات الدقيقة.

ولذلك فإن التحول الحديث في كثير من الدول المتخلفة إلى نظام اقتصادى تلعب فيه الدولة دورا أساسيا في توجيه النشاط الاقتصادى عموما والاتجاه إلى التصنيع بصفة خاصة وضعها أمام مشاكل عديدة تتعلق بالتنمية عموما والاتجاه إلى التصنيع بصفة خاصة وضعها أمام مشاكل عديدة تتعلق بالتنمية الاقتصادية، من أبرزها ولا شك مشكلة القوى البشرية المدربة وعلى رأسها القيادات الإدارية ذات المستوى الرفيع لإدارة الوحدات الإنتاجية الحديثة والتى من سماتها التنظيم على نطاق كبير، وحيث أن هذه الدول لم تكن لديها الأعداد الكافية أو المدربة لتولى هذه المهام على ضوء ظروفها الخاصة، وحيث أن إعدادها يتطلب بالضرورة وقتا ليس بالقصير، علاوة على أنها تتطلب أرضية صناعية لتتدرب عليها وتخرج منها، فلم يكن هناك مناص أمام تلك

الدول إلا أن نختار أحد بديلين بصفة عامة: أولهما أن تتأنى في سياسة التصنيع إلى أن يتم تجهيز الأعداد المطلوبة بالقدر الكافي لإدارة المنظمات الصناعية الجديدة أو أن تبدأ من الكم المحدود الموجود لديها على أن تسير العمليتان معا وفي الوقت نفسه، ولا شك أن الاختيار الثانى هو السليم فيما يبدو والذى يفرض نفسه إذا كان للدولة أن تسلك سبيل التصنيع، لأن إعداد المهارات والكفاءات اللازمة للمصانع يعتمد بالدرجة الأولى على الممارسة والخبرة المكتسبة، وهذه لن تتأتى بدون البدء في عملية التصنيع نفسها ولكن معدل التنمية في كثير من الأحوال كان يتعدى الكفاءاة الإدارية المحلية المدربة ولذلك لم يكن هناك بد من الالتجاء إلى المنظمات الأخرى القائمة في الدولة والتى يتوافر بها قدر كبير من مثل تلك الكفاءات الإدارية حتى ولو لم تكن خبراتها أوممارساتها في نطاق الأعمال، وهذا يفسر في الحقيقة الاعتماد الواسع في بداية عملية التصنيع على المنظمات الحكومية في الحصول على المديرين على مختلف المستويات في مجالات النشاط الاقتصادى.

أما من ناحية الأيدى العاملة الماهرة أو الفنية، فمن الواضح أن مجال ظهورها أو تكوينها كان بطبيعة الحال محدودا، وهو أمر يشكل صعوبات حقيقية بالنسبة للدول المتجهة نحو التصنيع من حيث الانفاق الضرورى على إيجاد التسهيلات اللازمة للتدريب، فضلا عن ضرورة تكيف الفرد لظروف العمل في الصناعة عند انتقاله إليها من الزراعة بما يفرضه النظام الصناعى من قواعد ونظم وتدرج رئاسى يخضع له العامل وهو أمر ربما لم يسبق له مثيل في نمط حياته، كما أن الانتقال المفاجئ للفرد الذى قضى شطرا ليس بالبسيط من حياته دون الانتماء إلى نوع من أنواع المنظمات الرسمية أو ربما منظمات محدودة في الغالب إلى المنظمات الصناعية الحديثة والكبيرة أمر ليس بلايسير، وعلى كل حال إذا سلمنا بإمكانية إتمام هذا التحول فلا شك أن هناك صعوبة أخرى تحدد من فاعلية الاستخدام السليم لهذا المورد البشرى وهو يتعلق بالإعداد الدراسى للغالبية العظمى حيث أن تفشى الأمية يكان يكون أمرا مسلما به، ولا شك أن المصنع الحديث يتطلب على ألأقل قدرا ولو محدودا من الالمام بالقراءة والكتابة لإمكان تلقى الأوامر أو فهم قواعد العمل وهلم جراً ، وأخيرا انخفاض

المستوى الصحى نتيجة انخفاض مستوى المعيشة إنما يـؤثر عـلى تكلفـة إعـداد القـوة العاملـة المطلوبـة ومدى العائد المحقق من الاستثمار، فمما لا شك فيه أن قصر متوسط العمر الإنتاجى للفرد يعنى ضـياعا كان يمكن الاستفادة به خاصة وأنه مع تقدم السنين في العمل يزداد احتمال زيادة الكفاءة والمهارة، فـإذا كان العمر المتوقع للطفل الذى يبلغ سنه أربعون عاما مثلا بدلا من ستين عاما فمعنى ذلك أن الاستفادة من الموارد البشرية في هذه الحالة تكون محدودة.

وسائل التغلب على نقص الكفاءات البشرية :

يلاحظ أن الدول النامية بحكم الظروف التى تعيش فيهـا الآن تلجـأ إلى اسـتخدام معـدات وعمليات حديثة، ومن السهل عليها من ناحية الفن الصـناعى أن تنتقـل مـن مرحلـة بدائيـة جدا إلى مرحلة متقدمة جدا في مدى سنوات قليلة ولكن في سبيل تحقيـق ذلـك تواجـه هـذه الدول مشكلة ضخمة جدا خاصة بتنمية القوى العاملة فالموارد الإداريـة المطلوبـة لـن تظهـر فجأة من لاشئ ولكن يمكن أن تتوافر نتيجة التخطيط الدقيق والاسـتثمار الحكـيم في التعلـين والتدريب والجهود المنسقة لاستخدام المهارات الإنسانية النادرة بطريقة فعالة، ولـذلك يجـب أن يركز الاهتمام على تنمية عنصر الكفاءة الإدارية والفنية للقيـام بأعبـاء التصـنيع إذ يسـهل أمر الحصول على الأموال اللازمة لبرنامج التنمية وقد تتوافر المواد الأولية للإنتـاج، كـذلك قـد تتوافر بقية العوامل الأخرى المساعدة في الإنتـاج ولكـن تـنقص المهـارات الإنسـانية المطلوبـة، وقد تلجأ الدولة إلى الاستعاة بالخبرات الأجنبية في هذا الشأن، وهذا عامل مساعد، ولكنه غير دائم، إذ لابد من تنمية المهارات المحلية، خصوصا وأن الاسـتعانة بالأجانـب في هـذه النـواحى تقتضيه الظروف في الأجـل القصـير، ولكـن يتعـين رسـم السياسـة عـلى أسـاس الاسـتغناء عـن الخدمات الأجنبية في الأجلى الطويل، وعلى ذلك فإن الاعتماد على الخبرات الأجنبية يجـب أن يكون محدودا باعتباره ضرورة مؤقتة على أن يسـتفاد مـن هـذه الخـبرات في تـدريب عنـاصر الإدارة الوطنية لكى تحل مكانها وتضطلع بأعباء الإدارة بنفسها.

وقد تم الاستعانة بالخبرة الأجنبية لمواجهة العجز في الموارد البشرية في الأجل القصير عن طريق:

1- استثمار رأس المال الأجنبى وما يتبعه من استخدام أفراد فنيين وإداريين.

2- استجلاب المهارات الأجنبية.

3- إيفاد الوطنيين في بعثات للدراسة والتدريب في الدول الأجنبية.

التدريب والتنمية القومية في الأجل الطويل:

إن خلق وتنمية الموارد الإدارية لابد وأن يعتمد في النهاية على التدريب والتنمية في الدول المتخلفة ذاتها بعد فترى من الوقت، وهذا يتطلب العناية بمراحل التعليم المختلفة ورسم سياسات التعليم على أساس إعداد الأجيال المستقبلة لكى تقوم بسد حاجة التنمية الاقتصادية بالبلد، وهذا يتطلب بالطبع تخطيط مناهج الدراسة بحيث تؤدى وظيفة التعليم إلى توفير المهارات اللازمة في النواحى التى تفتقر إليها البلاد بمعنى عدم الاكثار من الدراسات التى قد لا يحتاج إليها كثيرا في الظروف الاقتصادية الحاضرة، خاصة وأن المرحلة الأولى للتصنيع تتميز في غالب الأمر بعملية نقل على ضوء ما هو موجود بالبلاد الصناعية المتقدمة على أن تقوم بالصناعة بعد ذلك بتطوير نفسها لكى تقف على قدميها دون مساعدة خارجية ولكى تساير ركب التقدم.

ويتطلب الأمر أيضا وضع برامج التدريب اللازمة التى تساعد في رفع مستوى الإدارة وكذلك الحال بالنسبة للأيدى العاملة حتى يمكنها اكتساب المهارات اللازمة للعمل على الآلات الحديثة والتى تتطلب في كثير من الأحيان أعداداً على درجة كبيرة من الكفاءة لا يتوافر دائما في مرحلة ما قبل التصنيع.

ولا شك أن تخطيط القوى البشرية عامل هام في إعداد وتنمية الموارد المطلوبة، وهذا التخطيط يتطلب ما يلى:

1- حصر الاحتياجات من المهارات المختلفة اللازمة لتحقيق النمو الصناعى حاضرا ومستقبلا.

2- وضع قائمة بالأولويات بالنسبة لمشاريع التنمية وحاجاتها من المهارات الإدارية والفنية.

3- حصر المهارات البشرية المتاحة.

4- دراسة السياسات البديلة لإعداد المهارات المطلوبة وما تقتضيه من تقييم نظم التعليم والتدريب بما يتفق مع أهداف التنمية الاقتصادية.

5- تحديد زمنى لتنفيذ خطة التنمية البشرية.

6- تقييم مستمر للسياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية.

الإدارة كمورد اقتصادى :

تعتبر الإدارة أحد العوامل الرئيسية في العملية الإنتاجية وهى تشبه في ذلك راس المال - باعتباره أحد الموارد الاقتصادية - إلى حد كبير ، وتحتاج الاقتصاديات النامية إلى تكوين راس المال واستخدامه في العمليات الإنتاجية وهى تحتاج أيضا في الوقت نفسه إلى خلق وتنمية الموارد الإدارية على أعلى المستويات واستخدامها بكفاءة في مختلف المشاريع، إذا تعتبر الإدارة بحق نوعاً من رأس المال الإنساني الذى لا يمكن الاستغناء عنه في التنمية الاقتصادية الناجحة.

وتتوقف حاجة الدول المتخلفة للموارد الإدارية على مدى تقدمها في اتجاه التصنيع إذ أن زيادة اتجاه الدولة نحو التصنيع يؤدى بالضرورى على زيادة حاجتها إلى الإدارة وهذا يعنى أن نسبة الموارد الإدارية في القوى العاملة تزداد مع زيادة النمو الاقتصادى وهناتك عدة عوامل تدعو إلى ذلك منها:

1- حجم المنظمة.

2- نطاق السوق.

3- مقدار الاستثمار الرأسمالى.

4- البحوث والابتكار.

5- إنتاجية العمل.

الإدارة وحجم المنظمة:

يمكن القول بأن المنظمات تتباين فيما بينها من حيث حجم النشاط وتعقده، وكلما زاد حجم المنظمة وتعقدها زادت درجة استخدام الموارد الإدارية، إذ يتطلب الأمر الاستعانة بأعداد كبيرة باستمرار من أشخاص مدربين تدريبا عاليا سواء كانوا مديرين أم أخصائيين (فنيين) مشرفين.

ومن أبسط الأشكال التنظيمية المنشآت الفردية الواسعة الانتشار وهى تدار عادة بواسطة فرد واحد أو أفراد عائلة واحدة، وفي هذه الحالة تكون الحاجة إلى المهارات الإدارية في العادة محدودة ومقصورة على صاحب المشروع.

ولكن في حالة دولة متجهة إلى التصنيع تبدأ المشاريع الكبيرة في الظهور، سواء في التجارة أو الصناعة أو الخدمات، وهذا يتطلب قدرا عظيما من المهارة الإدارية لإنشاء هذه المشاريع وتسيير أمورها، ولا شك أن المشاريع الصناعية الكبيرة من أعقد المنظمات من ناحية المقدرة المطلوبة لإدارتها، فالمطلوب في هذه الحالة معرفة فنية ومقدرة تسويقية ومهارات مالية وإدارية ويجب أن تتوافر في المدير في هذا النوع من المنظمات المقدرة على التخطيط وتحقيق التكامل بين عمل الأخصائيين على اختلاف مستوياتهم واختيار وتنمية مجموعة من العاملين تتوافر لديهم الدوافع والمهارات اللازمة لتحقيق أفضل إنتاج. وهذا ينطبق أيضا على المنظمات الكبيرة الأخرى كشركات الطيران والنقل والبنوك والتأمين، كما أن الإدارات الحكومية الكبيرة والمشاريع العامة الضخمة كالسدود ومحطات القوى تتطلب أيضا تجمعات كبيرة من الأفراد على درجة عالية من التدريب والمران، ومن هذا يتبين أن حجم المنظمة ونوع النشاط الذى تقوم به له صلة مباشرة بالحاجة إلى المهارات الإدارية والموارد الإنسانية الموهوبة، ويمكن القول بصفة عامة أن المنظمات الكبيرة والمعقدة تستخدم قدرا أكبر من موارد الإدارة على عكس الحال في المنظمات الصغيرة والبسيطة.

الإدارة ونطاق السوق:

وترتبط الحاجة إلى الموارد الإدارية أيضا بطبيعة السوق، فمن الواضح أن الحاجة إلى الإدارة المدربة تزداد مع اتساع الأسواق وتعقد عملياتها، إذ تعمل المنظمة في ظل ظروف عدم التأكد والمعلومات غير الكاملة من حيث الطلب على السلعة أو اتجاهات التكاليف في المستقبل ما إلى ذلك، ولذلك تعمل المنظمة على ضوء الفروض والتخمينات التى يمكن توقعها أو التنبؤ بها، وكثيرا ما تكون تكلفة القرارات الخاطئة باهظة في حالة الاسواق التنافسية والتى تميز بالحركة ولهذا السبب تقوم المنظمات الناجحة باستثمارات هائلة في إدارات بحوث السوق ورجال البيع والإعلان والتحليل الاقتصادى وأيضا في نواحى المحاسبة والتكاليف والميزانيات التقديرية.

الإدارة وحجم الاستثمار :

إن الصناعات التى تتطلب استثمارات راسمالية ضخمة تتطلب أيضا استثمارات ضخمة لتنمية الموارد الإدارية على أعلى المستويات وبمعنى آخر فإن المصروفات الراسمالية الضخمة في الآلات والمعدات قد تصبح غير منتجة أو غير فعالة إذا لم يقابلها استثمار مماثل في إعداد الأفراد اللازمين سواء من الناحية الفنية أو الإدارية.

وترتبط الاستثمارات الضخمة في الآلات والمعدات عادة بالمشاريع الكبيرة، وحيث أنها تكون أكثر تعقدا فإنها تتطلب موارد إدارية أكثر وأفضل تدريبا، فإذا كانت الآلات والمعدات والعمليات مقعدة في حد ذاتها فإن ذلك يتطلب بالضرورة توافر المهندسين والكيميائيين أو غيرهم من الأخصائيين، وإلى الحد الذى يستبدل فيه العمل غير الماهر أو العمل الماهر بالآلات والمعدات فإن هذا يتطلب عادة استثمارا أضخم في تنمية الأفراد الذين يتخصصون في التخطيط وإعداد جداول الإنتاج والأعمال الهندسية والرقابة بأنواعها، وعلى ذلك هناك تكلفة إضافية في حالة الاستثمار في العمليات الحديثة أو استخدام الآلات بدلا من العمل الإنساني ، وتتمثل تلك التكلفة في اختيار وتنمية الموارد الإدارية المطلوبة، وإذا كان المشروع يحتاج إلى مجموعة من الفنيين للإشراف على العمليات الحديثة الأكثر تعقيدا والرقابة عليها فإنه يحتاج إلى إدارة عليا أكثر

خبرة ومهارة وبالتالى أكثر تكلفة لتنسيق جهود هؤلاء الفنيين والتخطيط للتنمية المستقبلة.

الإدارة والبحوث والابتكار:

يتطلب الابتكار بأنواعه استثماراً هـائلاً في المـوارد الإداريـة ذات المسـتوى العـالى فـالمخترع الفردى التقليدى الذى توصل إلى عملية أو سـلعة جديـدة في معملـه أو ورشـته المنعزلـة قـد حلت محله بدرجة كبيرة في الدول المتقدمة صـناعيا معامـل البحـوث الصـناعية، وهـى تمثـل استثمارا ضخما في شكل كيميائيين وعلماء طبيعة وغـيرهمن مـن الأفـراد المـدربين فنيـا وعـلى مستوى رفيع، وقد حل مكان صاحب المشروع الفردى الذى يخاطر برأسماله في تنمية وإنتـاج وتسويق وابتكار ما الشركة المساهمة وهى تنظيم لموارد إدارية موهوبـة مـزود بأخصـائيين في تنمية السلع ومهندسى إنتاج وباحثى سوق وأخصائيين في البيع والإعلان، ويتم تنسيق عملهـم وتوجيه بواسطة الإدارة العليا.

الإدارة الإنتاجية :

يدعو التصنيع إلى مزيـد مـن التأكيـد بالنسـبة للإنتاجيـة الكبـيرة للعمـل وتعتـبر الإنتاجيـة مـن العوامل المحدة فنيا للإدارة ويمكن القول بأن الإدارة هى العامل الرئيسى في تحديد انتاجيـة العمـل، ولذلك فإن الالتزام بتحقيق انتاجية مرتفعة في الدول المتقدمة صـناعيا يتطلـب مـوارد إداريـة عـلى مستوى كبير.

وكثيرا ما يلاحظ في الدول المتخلفة أن العمل يتم ببطء شديد جدا في معظـم أقسـام المصـنع في حين يكون معدل العمل كبيرا في قسم أو قسمين آخرين: وقد لاحظ بعـض الخـبراء أن بعـض مجموعات العمل التى تقوم بعمليات التعليب في أحد المصانع المصرية كانت تؤدى عملها عـلى مستوى لا يقل عن نظيره في أحسن المصانع في الخارج على الرغم من أن إنتاجية العمـل عمومـا في هذا المصنع كانت ضعيفة، وقد اسندوا ذلـك إلى المهـارات النـادرة أو الخاصـة للأفـراد الـذين يقومون بالتخطيط والإشراف على هذه الأقسام، كما ذكر هؤلاء الخبراء أيضا أن معملـين لتكريـر البترول في مصر لا يبعـدان عـن بعضـهما بـأكثر مـن كيلـو مـتر واحـد كانـت إنتاجيـة العمـل في أحدهما ضعف الإنتاجية في الثانى تقريباً لعدة سنوات، ثم تغيرت الإدارة في المعمل الثـانى ونـتج

عن ذلك تحسين مذهل في الكفاءة مع وجود المعدات نفسها، وهـذه الأمثلـة تعـزز القـول بـأن إنتاجيـة العمل تعتمد أساسا على نوع وعمق التنظيم الخاص بالإدارة.

المراجـــع

أولا: المراجع العربية:

- د/ إبراهيم عبد الرحيم هميمى : ، إدارة الإنتاج والعمليات (القاهرة : مكتبة عين شمس).
- د/ عبد الحميد بهجت فايد : ، إدارة النشاط الإنتاجى (أسيوط : مكتبة المنشية).
- د/ إبراهيم عبد الرحيم هميمى : ، إدارة الإنتاج والعمليات (القاهرة : مكتبة التجارة والتعاون).
- د/ أحمد فهمى جلال : ، اقتصاديات الأعمال (القاهرة : دار الفكر العربى).
- د/ جرمين حزين سعد : ، تخطيط ومراقبة الإنتاج (القاهرة : المطبعة الفنية الحديثة).
- د/ عاطف عبيد/ محمد على شهيب: ، إدارة الإنتاج (القاهرة : مؤسسة ، روزاليوسف).
- د/ محمد رشاد الحملاوى : ، إدارة الإنتاج والعمليات (القاهرة : مكتبات جامعة عين شمس).
- إبراهيم عبد الرحيم هميمى ومحمد محمد على سالم ، إدارة المشتريات والمخازن، الجزء الثانى، (القاهرة : مكتبة عين شمس ،).
- أحمد زكى صالح، الخدمة النفسية فى التجارة وإدارة الأعمال، (القاهرة : دار النهضة العربية ،).
- أحمد عبادة سرحان، طرق التحليل الإحصائى ، (القاهرة : دار المعارف،).
- أحمد فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، سلسلة بحوث المعهد القومى للإدارة العليا - بحث رقم (1).
- أمين فؤاد الضرغامى ، بيئة السلوك التسويقى، (القاهرة : دار النهضة العربية ،).
- جميل أحمد توفيق ، مذكرات فى الإدارة المالية، (الاسكندرية : دار الجامعات المصرية،).
- حسن أحمد توفيق ، إدارة المبيعات، (القاهرة : دار النهضة العربية ،).
- حسن محمد هير الدين ، مقدمة للعلوم السلوكية ، (القاهرة : مكتبة عين شمس،).
- حسن محمد خير الدين، مبادئ التسويق ، (القاهرة: مكتبة عين شمس،).
- سيد محمود الهوارى ، تصرفات المستهلكين : النظريات والأرقام والأبحاث ، (بيروت).

—صديق محمد عفيفى، التسويق: مبادئ علمية وبحوث تطبيقية، (القاهرة : دار النهضة العربية ،).

—عاطف محمد عبيد وأمين أحمد عوض اللـه ، إدارة إنتاج، (القاهرة: دار النهضة العربية،).

—عبد العزيز الشربينى، نحو استراتيجية جديدة لتسويق صادراتنا من المنتجات المصنوعة، (القاهرة: المعهد القومى للإدارة العليا،).

—عبد العزيز محمد حجازى، محاسبة التكاليف الفعلية، (القاهرة: دار النهضة العربية،).

—على السلمى ، مقدمة فى العلوم السلوكية، (القاهرة: دار المعارف:).

—على السلمى ، بحوث العمليات لاتخاذ القرارات الإدارية، (القاهرة : دار المعارف،).

—على عبد السلام المعزاوى، بحوث العمليات فى مجال الإنتاج والتخزين والنقل، (القاهرة: مكتبة النهضة العربية،).

—على عبد المجيد عبده، الأصول العلمية للتسويق، (القاهرة: دار النهضة العربية،).

—على عبد المجيد عبده، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم (الجزء الأول)، (القاهرة: دار النهضة العربية،).

—كمال حمدى أبو الخير، التعاون الاستهلاكى: تاريخه- نظمه - مشكلاته، (القاهرة: مكتبة عين شمس ،).

—محمد الحناوى، إدارة التسويق: مدخل الأنظمة والاستراتيجيات، (الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ،).

—محمد سعيد عبد الفتاح ، التسويق ، (القاهرة : المكتب المصرى الحديث ،).

—محمد صلاح الدين الشنوانى، الإدارة التسويقية الحديثة، (الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ،).

—محمد عبد اللـه عبد الرحيم وعبد الفتاح مصطفى الشربينى، أساسيات إدارة التسويق ، (القاهرة: الناشر غير محدد،).

—محمد عبد اللـه مرزبان، أهمية التسويق وأثره على الاقتصاد القومى، سلسلة محاضرات الزائرين رقم (1)، المعهد القومى للإدارة العليا.

-محمد فتحى على، الإحصاء فى اتخاذ القرارات التجارية، (القاهرة: مكتبة عين شمس،).

-محمد ماهر عليش، أصول التنظيم والإدارة فى المشروعات الحديثة، (القاهرة: مكتبة عين شمس،).

-محمد محمد إبراهيم، السياسات التسويقية للشركات المنتجة للمادة الغازية فى جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، (أسيوط : كلية التجارة، جامعة أسيوط،).

-محمود صادق بازرعة، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، (القاهرة: دار النهضة العربية، .

-محمود صادق بازرعه، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة للشركات التى تعمل فى قطاعات الصناعة والتعدين والبترول فى الجمهورية العربية المتحدة، (القاهرة: دار الهنا،).

-محمود صادق بازرعه، الإعلان فى الجمهورية العربية المتحدة، (القاهرة: دار النهضة العربية، .

-محمود صادق بازرعه، إدارة التسويق، (القاهرة: دار النهضة العربية،).

-محمود صادق بازرعه، تطبيقات ومشاكل وحالات فى التسويق، (القاهرة: دار النهضة العربية ،).

-محمود عساف ، أصول الإعلان فى المجتمع الاشتراكى، (القاهرة: دار النشر العربي، .

-محمود عساف، المنهج العلمى فى بحوث التسويق، (القاهرة: الناشر وسنة النشر غير محددين).

-محمود عساف، سياسات التصدير، (القاهرة: جمعية إدارة الأعمال العربية،).

-محمود عساف، (مشرف)، الأصول العلمية للبيع وإدارة المبيعات، (القاهرة: جمعية إدارة الأعمال العربية،).

-محمود عساف، أصول البحث العلمى فى التجارة ودراسة الأسواق، (القاهرة : مكتبة عين شمس،).

-مصطفى زهير، قياس فاعلية الإعلان، (القاهرة: مؤسسة اخبار اليوم ،).

-مصطفى زهير، التسويق: مبادئه وطرقه، (القاهرة: مكتبة عين شمس،).

-نعيم حافظ أبو جمعة، تقييم النشاط التسويقى لشركات الغزل والنسيج فى جمهورية مصر العربيـة فى ضوء المفهوم الحديث للتسويق، رسالة ماجستير غير منشورة، (أسيوط: كلية التجارة، جامعة أسيوط،).

-يسرى خضر إسماعيل، تخطيط المشروعات الاستثمارية، (القاهرة: دار النهضة العربية،).

ثانيا : المراجع الأجنبية

●L. Allen, Management and Organizations, New York, Megraw - Hill Book Co.,.

●American Management Association, Changing Patterns and Concepts in Mangement, New Yprk, A. M. A., General Management, Series, No. 182,.

●American Management Association, Planning and Developing The Company Organization Structure, New York, A. M. A., Research Report No. 20..

●American Management Association, How to Establish and Maintain a Personnel Department, New York, A. MN. A., Research Report No. 4,.

●American Management Association. Organizing the Personnel Function Efficiently. New York. A. M. A., Personnel Series, No. 158 p..

●American Management Association, Justifying the Personnel Program, New York A. M.A. research Series, No. 160..

●J. Evans, Jr., A program for a Personnel Administration, New York, Megraw Hill Book Co.,.

●National Industrial Conference Borard, Charting The company Organization Structure, New York, N. I. C. B., Studies in Personnel Policy, No. 168,.

●National Industrial Conference Board, Improving Staff and Line Relationships, New York. N. I. C. B., Studies in Personnel Policy, No. 153,.

●National Industrial Conference Board, Organization of Personnel Administration, New York N. I. C. B., Studies in Personnel Policy, no. 4,.

●6- D. Belcher, "Toward a Behavioral Theory of Wages", The Journal of Accademy of Management, Vol. 5, April, pp. 102-116.

●7- D. L. Brant, "An Analysis of a point Rating Job Evaluation Plan", Journal of Applied psychology, Col. 35, , pp. 8-10.

● J. Gray, and M. Jones, "Ready Made versus Custom Made Systems of Job Evaluation", Journal of Applied Psychology, ,VOl. 35, pp. 11-14.

- J. Hemphill, "Job Descriptions for Exectuves" , Harvard Business Review, Vol. 37, Sept, - Oct, pp. 55-67.
- L. Hayard, "What Economists Don't Know About Wages" , Harvard Business Review, Vol. 35, Hanuary - Febuary, , pp. 48-86.
- R. Sibson, "Management Level of Job Evaluation", Advanced Management. Vol. 21, February, , pp. 20-25.
- D. Sherwin, "The Job of Job Evaluation", Harvard Business Revire, Vol. 35, May - n June, pp. 63-71.
- L. Smith and C. Weiss, "Executive Compenatoin Programs", Personnel Hournal, Vol. 37, Sept., pp. 120-130.
- R. Sibson, "Plan for Management Salary Administraion", Harvard Business Review, Vol. 34. November, , pp. 102-110.

فهرس



مؤسسة طيبة
للنشر والتوزيع
7علام حسين - ميدان الظاهر - القاهرة
ت: 27876470-27867198 ف: 27876471(00202)
محمول: 01091848808-01112155522
Email : tiba_online@hotmail.com
tiba_online@yahoo.com
9774311418